

# Uloga identiteta u izgradnji imidža školske knjižnice

---

Jukić, Dinko

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:131:673677>

Rights / Prava: [Attribution-NoDerivatives 4.0 International](#)/[Imenovanje-Bez prerada 4.0 međunarodna](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-18**



Sveučilište u Zagrebu  
Filozofski fakultet  
University of Zagreb  
Faculty of Humanities  
and Social Sciences

Repository / Repozitorij:

[ODRAZ - open repository of the University of Zagreb  
Faculty of Humanities and Social Sciences](#)



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FILOZOFSKI FAKULTET  
ODSJEK ZA INFORMACIJSKE I KOMUNIKACIJSKE ZNANOSTI  
Akademska godina 2020. / 2021.

**Dinko Jukić**

***Uloga identiteta u izgradnji imidža školske knjižnice***

Diplomski rad

MENTOR: prof. dr. sc. Mihaela Banek Zorica

Zagreb, srpanj, 2021.

## **Izjava o akademskoj čestitosti**

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je ovaj rad rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na istraživanjima te objavljenoj i citiranoj literaturi. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Također izjavljujem da nijedan dio rada nije korišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

---

(potpis)



## Sadržaj

<b>1. Uvod</b> .....	5
<b>2. Školska knjižnica</b> .....	7
<b>2.1. Školski knjižničar</b> .....	10
<b>2.2. Učenje u školskoj knjižnici</b> .....	12
<b>3. Školska klima</b> .....	16
<b>3.1. Sastavnice školske kulture</b> .....	17
<b>3.2. Menadžment u školskoj knjižnici</b> .....	20
<b>4. Marketing u knjižnici</b> .....	22
<b>4.1. Marketing usluga školske knjižnice</b> .....	25
<b>4.2. Kvaliteta usluge školske knjižnice</b> .....	28
<b>4.3. Uloga identiteta školske knjižnice</b> .....	31
<b>4.4. Važnost imidža školske knjižnice</b> .....	34
<b>4.4.1. Percepcija</b> .....	37
<b>4.4.2. Samopredodžba</b> .....	38
<b>4.4.3. Stav</b> .....	38
<b>5. Analiza izgradnje imidža školske knjižnice</b> .....	40
<b>6. Zaključak</b> .....	47
<b>7. Literatura</b> .....	49
<b>Popis tablica</b> .....	55
<b>Popis slika</b> .....	56
<b>Sažetak</b> .....	57
<b>Summary</b> .....	58

# 1. Uvod

Izgradnja identiteta knjižnice nije jednostavan proces. Unatoč činjenici da knjižnice imaju dugu kulturnu povijest koja je posljedično utjecala na društvo i kulturu, danas se često raspravlja o postojanosti knjižnica (Gorman, 2006) kao da se sumnja u njenu potrebnost. Knjižnice se nalaze u apsurdnoj situaciji. S jedne strane, omogućile su civilizacijski napredak čovjeka, a s druge strane, taj isti, *civilizacijski*, suvremeni čovjek kao da bježi od knjiga i knjižnica. To, doduše, puno više govori o ljudima i sredini u kojoj živimo jer smo počeli dovoditi u pitanje knjižnice i njihovu ulogu.

Uloga knjižničara tako se u posljednja dva desetljeća sve više počinje preispitivati: sumnja se u tradicijske vrijednosti pisane riječi, propituju se e-knjige i potreba za tiskanjem *papirnatih* izdanja, analizira se uloga čitanja koja je u disproporciji s informacijskom pismenošću (Špiranec i Banek Zorica, 2008), a k svemu tome, napredak informatike ubrzava i proširuje informacije na svim razinama. Kao odgovor navedenom, knjižnice se okreću marketingu kako bi privukle nove korisnike ili dokazale da postoje, a u tom jazu suvremenog korisnika, knjižnice ostaju na društvenoj margini u borbi s tražilicama i digitalnim medijem.

Isto vrijedi i za školske knjižnice. Školske su knjižnice pod nadzorom škole i već su unaprijed degradirane jer nemaju financijsku ni organizacijsku slobodu. Njihovo postojanje strogo je definirano pravnom regulativom koja se čvrsto oslanja na školski kurikulum pa je i sama nabava knjižne građe ograničena na lektirske naslove i, eventualno, usko specijaliziranu građu koja ovisi od vrste do vrste strukovne škole. Ironija je tim veća što se počeci stvaranja ljubavi prema pisanoj riječi javljaju upravo u malim, naoko beznačajnim, školskim knjižnicama. I upravo te knjižnice, te skućene police i vrijedni knjižničari otvaraju vrata jednom novom prostoru, mostu spajanja budućih suradnja između narodnih, sveučilišnih i nacionalnih knjižnica.

Izgradnja identiteta je dugoročni proces koji obuhvaća holistički pristup različitim dionika, korisnika i, prije svega zahtijeva znanje voditelja knjižnice. Identitet, promatrajući ga u kontekstu marke<sup>1</sup> nije isto što i pojam identiteta u sociologiji<sup>2</sup> u kojem se aspekt *tekuće modernosti* može promatrati i s aspekta knjižničarstva, gdje djelovanje voditelja knjižnica često

---

<sup>1</sup> Ovdje mislimo na heksagonski identitet prema kojem je prikazan kroz odnos šest dimenzija koje su međusobno povezane. U takvoj korelaciji psiholoških konstrukata, socijalnih odnosa i obilježja same knjižnične usluge formira se imidž. Više o tome u četvrtom poglavlju.

<sup>2</sup> Pripadanje identitetu, barem sa sociološkog aspekta, nije *urezano u kamen*, i upravo ta njegova arbitrarnost i prolaznost razotkrivaju podložnost pregovaranju. (Bauman, 2009, str. 16).

nalikuje lutanju labirintom školskih pravilnika, zakona, uputa i balansiranja između potreba korisnika i poslanja knjižnica.

U takvom kaotičnom odnosu, uloga školske knjižnice nalazi se na vjetrometini prema kojoj je knjižnica stup kulture jer osigurava pristup informacijama i cjeloživotno učenje, Ona je ključan čimbenik odgojno-obrazovnog rada, dok istovremeno percepcija tog istog nastavnog osoblja, školskog menadžmenta, ponekad i ravnatelja, često postaje kritična prema knjižničarstvu kao bitnom elementu odgojno-obrazovnog procesa. Taj prešutni antagonizam nepovjerenja i degradiranja školskih knjižnica i knjižničara nije osobitost samo kod nas, već se javlja u svim društvenim i geografskim područjima.

Uloga je izgradnje identiteta knjižnice stoga od presudne važnosti jednako za školske, narodne, sveučilišne, specijalne ili nacionalne knjižnice. Stvaranje identiteta knjižnice, promatrajući je s marketinškog aspekta, jer knjižnice imaju kulturološki identitet, omogućuje prosječnom suvremenom čovjeku uvid u važnost knjižnica u društvu. Korisnik, ili potencijalni korisnik, tek s pobuđenom svijesti o knjižnici prihvaća postojanje knjižnica. Stoga se uloga školskih knjižnica mora neprestano propitivati jer se škole, kao i uostalom njeni korisnici, kroz vrijeme mijenjaju.

Cilj je rada prikazati, objasniti, analizirati i interpretirati ulogu i važnost izgradnje identiteta u školskim knjižnicama. Analiza identiteta i imidža školske knjižnice rađena je sukladno teoriji korporativnog marketinga (Balmer i Soenen, 1999, str. 69-92) i teoriji marke (Kapferer, 2008; Keller et al, 2008). U radu će se kroz analizu identiteta i imidža knjižnice prikazati važnost korporativnog marketinga i zaključiti koliko su školski knjižničari ključni za razvoj identiteta i imidža knjižnice.

## 2. Školska knjižnica

Školske knjižnice, ako ih promatramo prema namjeni, korisnicima i knjižnom fondu, zauzimaju vrlo specifično mjesto. Većinom su to knjižnice zatvorenog tipa<sup>3</sup> koje služe potrebama škole i eventualno korisnicima koji su povezani sa školom. U biti, možemo reći da samo u iznimnim slučajevima školske knjižnice služe kao svojevrsan nadomjestak narodnih knjižnica u ruralnim područjima gdje nema drugog izvora informacija. Također, specifičnost školske knjižnice očituje se i u činjenici da su one sastavni dio škole pa prema tome čine integrirani dio odgojno-obrazovnog procesa. Prema Zakonu o knjižnicama<sup>4</sup> školske su ustanove dužne osnovati knjižnicu.

Osnova djelatnost školske knjižnice, sudeći prema Zakonu o knjižnicama<sup>5</sup> kao i prema Standardima za školske knjižnice<sup>6</sup> proizlazi iz odgojno-obrazovnog rada. Prema tome, školske knjižnice namijenjene su polaznicima i nastavnicima škole, a služe izvršavanju metodičko-didaktičkih zadataka škole i unaprjeđenju nastave. Dakako, školski je knjižničar vrlo često i sam aktivni sudionik nastavnog procesa (Kovačević i Lovrinčević, 2012, str. 165) te se knjižnice svojom djelatnošću uklapaju u knjižničarski sustav te blisko surađuju s matičnom knjižnicom koja je zadužena za školske knjižnice. Matična služba u tom je kontekstu shvaćena kao savjetodavno tijelo koje nema ovlasti nad školskom knjižnicom u smislu financiranja, organiziranja ili zapošljavanja.

Školske knjižnice su, s pedagoškog aspekta, vrlo brojne jer postoje zajedno sa školama. To znači da su u prošlosti imale i velik prosvjetiteljski utjecaj, posebno u ruralnim dijelovima Hrvatske. Možemo se stoga složiti s tvrdnjom koju iznose Blažeković i Furlan (1993, str. 5) kako su one osiguravale knjižni fond svim mještanima, a ne samo učenicima te su na taj način indirektno promicale društvenu, kulturnu i odgojno-obrazovnu djelatnost<sup>7</sup>.

Uloga školske knjižnice proizlazi iz knjižnog fonda i pomoći stručnog suradnika, knjižničara. To ujedno znači da školska knjižnica postaje specifična (Kovačević, Lasić-Lazić i Lovrinčević, 2004, str. 16) po samom određenju jer svojim knjižnim fondom služi nastavi, ali, paralelno s

---

<sup>3</sup> Međutim, većina je školskih knjižnica, unatoč propisanim standardima, smještena u skućenim prostorima. Žalostno je što se pri izgradnji novih školskih zgrada zaboravlja kako bi trebale imati knjižnicu, pa se često prostori koji su namijenjeni učionicama ili radionicama preoblikuju u školske knjižnice (Galić, 2012, str. 214).

<sup>4</sup> Narodne novine (17/19), čl. 10.

<sup>5</sup> Narodne novine (15/97, 5/98,104/00, 69/9, 17/19)

<sup>6</sup> Narodne novine (34/00)

<sup>7</sup> Zanimljivo je kako su u Hrvatskoj zabilježene knjižnice osnovnih škola već u 18. stoljeću u Varaždinu, Vukovaru, Vinkovcima, Križevcima i Požegi.



pomoći u nastavnom procesu, knjižnica razvija oblike informacijske pismenosti i uvodi korisnike u svijet informacija. To znači da uči korisnike na samostalno korištenje izvora, od korištenja kataloga i osnovnog poznavanja klasifikacijskih načela do snalaženja u korištenju referentne građe, kao što je pravilna upotreba bibliografskih i enciklopedijskih jedinica.

Također, ne treba zanemariti činjenicu kako je mnogim učenicima upravo školska knjižnica mjesto gdje se prvi put susreću s knjigama, stoga se uloga školske knjižnice može promatrati upravo s aspekta promicanja čitanja i književnosti. Veliki se broj djece prvi put susreće s knjigama i stručnim i popularno-znanstvenim časopisima upravo u školskoj knjižnici. Poticanje čitanja višestruko je korisno, kako za nastavnike, učenike, tako i za razvijanje pozitivnog odnosa prema knjižnicama uopće. Prema tome, školska knjižnica može u suradničkom odnosu između učenika i nastavnika promovirati čitanje i ulogu čitanja. Tim činom stvarala bi se svijest o važnosti čitanja te ujedno razvijala čitateljska potreba koja je nužna u odgojno-obrazovnom procesu.

Kako bi školske knjižnice postale značajan činitelj u modernizaciji nastave, one svoj rad trebaju organizirati prema propisanim standardima (Blažeković i Furlan, 1993, str. 7) koje s vremenom treba izgrađivati prema afinitetu škole i korisnika. To bi značilo da školske knjižnice trebaju promicati i unapređivati odgojno-obrazovni rad, poticati na čitanje, stvarati intelektualne i materijalne uvjete za rad, pomoći učenicima u učenju, poticati istraživački i stvaralački duh<sup>8</sup>, ali i stvarati knjižni fond koji je u suglasju s potrebama korisnika. Djelatnost školske knjižnice stoga možemo promatrati kao ostvarenje na poljima odgoja i obrazovanja, kulture i knjižnične djelatnosti. Budući da školska knjižnica ovisi o odgojno-obrazovnom radu škole, ona je ključna odrednica u stvaranju uvjeta za kreativniju nastavu, informacijsko opismenjavanje, sudjelovanju u školskim projektima i stvaranju školske klime<sup>9</sup>.

Prilikom nabave knjiga za školsku knjižnicu knjižničar treba voditi računa o afinitetu, psihološkoj zrelosti i intelektualnim sposobnostima svojih korisnika i tek tada organizirati zaokruženu zbirku koja će odražavati htijenja škole. Knjižni fond treba odražavati suvremene pedagoške standarde, stručnu literaturu i popunjavati lektire<sup>10</sup>. Dakako, knjižničar prilikom

---

<sup>8</sup> Standardi za školske knjižnice (NN/90), čl. 3.

<sup>9</sup> O školskoj klimi (školsko ozračje) biti će više riječi u sljedećem poglavlju. Stvaranje školske klime nužan je preduvjet stvaranja identiteta svake organizacije, a školska je klima specifična po svojim osobitostima. Između ostalog po tome što je nastavničko osoblje relativno samostalno, usmjereno na vlastiti predmet i nesklono timskom radu. Inače, to je uobičajeno za sve neprofitne javne službe pa se i sam marketing u neprofitnim organizacija otežano odvija.

<sup>10</sup> Prema Standardima za školske knjižnice (NN/90), čl. 16, broj jedinica knjižne građe ne smije biti manji od 12 po učeniku.

organiziranja i planiranja izgradnje knjižnog fonda može razgovarati s učenicima preko razrednika, nastavnika ili roditelja kako bi saznao afinitete svojih korisnika. To je posebno specifično kada se nabavlja izborna knjižna građa koja služi razonodi ili nadopuni obrazovanja.

Zanimljivo je kako školske knjižnice mogu promicati i popularnu kulturu<sup>11</sup>, pa se tako u fondu mogu pronaći stripovi koji također djeluju na poticanje čitanja (Friese, 2008, str. 68-82). Naravno da bi učenici uopće dolazili u knjižnicu, knjižničar ih mora sustavno upoznavati s aktivnostima koje knjižnica nudi. Zbog toga školske knjižnice većinom surađuju s nastavnicima hrvatskoga jezika i razrednicima, ali i vanjskim suradnicima, poput kazališta, narodnih knjižnica, kulturnih udruga i književnicima. Kao primjer aktivnosti školskih knjižnica možemo navesti i literarni rad s učenicima, dramsku pedagogiju, književne večeri, čitanje poezije, izrađivanje plakata, obilježavanje važnijih datuma, volontiranje ili upoznavanje časopisa i rada u školskim novinama. U bit, cilj je da knjižnica postane treći prostor (Oldenburg, 1999, str. 20-27) prema kojem on označava neformalan, ali bitan dio života.

Napomenimo i to da je danas većina knjižnica hibridna knjižnica, odnosno egzistira nudeći svojim korisnicima dijelom analognu, a dijelom digitalnu građu. Pojavile su se nove aktivnosti, poput online kataloga, online pretraživanja, e-knjige, e-časopisa, komercijalnih baza podataka, a to sve kulminiralo je ubrzanim procesom zastarijevanja knjižničnih standarda, poput kartičnog poslovanja. Promjene koje su se pojavile u digitalnom društvu, odrazile su se na nastanak digitalnih repozitorija, digitalnih zbirki, nagli rast e-časopisa i postavljanje knjižnice u ulogu posrednika pružanja usluge (Lushington, Wolfgang i Wong, 2016, str. 12), a davatelji usluga ili nakladnici pojavili su se kao važan čimbenik u poslovanju. Samim time, pojavila su se i neriješena pravna pitanja, ali i temeljna načela knjižnica jer više nisu vlasnici e-knjiga i e-časopisa, već samo posrednici prilikom posudbe. Školske knjižnice za sada nemaju taj problem jer su usmjerene na analognu građu.

---

<sup>11</sup> Pojam popularne kulture ovdje shvaćamo u najširem smislu riječi, a ne samo u onom kako to definira Giddens (2007). Popularna kultura u kontekstu školske knjižnice podrazumijeva utjecaj glazbe, filmova, video igri, kina, interneta, stripa i prijenosnih konzola.

## 2.1. Školski knjižničar

S aspekta poslanja školske knjižnice, knjižnicu najjednostavnije možemo prikazati kao opuštenu mjesto za učenje, čitanje, informiranje i zabavu. Sama percepcija školske knjižnice u neformalnom je okruženju jer učenici često puta ne znaju ni kako osloviti knjižničara, a uostalom nisu sigurni jesu li knjižničari nastavnici. To je paradoks jer su školski knjižničari nerijetko najobrazovaniji u školi, a često, uz završen studij knjižničarstva imaju završen i još jedan nastavnički studij. Školska knjižnica tako postaje kvalitetno mjesto za okupljanje, učenje i komunikaciju, a knjižničar postaje pomoćnik u pronalaženju informacija. U tom kontekstu, školska knjižnica ima poslanje upravo u osposobljavanju učenika za kritičko mišljenje, vođeno istraživačko učenje, razvijanje i poticanje kreativnosti i kao podrška nastavnicima.

Kao što je vidljivo, školske knjižnice višestruko su kompleksne jer trebaju ispuniti zahtjeve stručne obrade knjiga, inventarizaciju, zaštitu, pružiti potrebne informacije korisnicima koji ne moraju uvijek biti djelatnici škole, poticati učenike na čitanje, sudjelovati u odgojno-obrazovnom radu, organizirati priredbe, događaje, natjecanja i tribine, a po potrebi i gostovanja književnika, i to sve uz minimalnu pomoć kolega, vijeća, školskog odbora pa čak i nadređenih. Zbog svega navedeno, zanimljivo je usporediti kompetencije knjižničara (Barbarić, 2009, str. 57-68), odnosno informacijskih stručnjaka, koje obuhvaćaju dvije ključne osobine: generičke ili opće i područno-specifične. Generičke ili opće kompetencije podrazumijevaju komunikacijska znanja i vještine, informatičku i informacijsku pismenost i spremnost na kontinuirano učenje. Za razliku od općih, područno-specifične osobine obuhvaćaju, između ostalog, ove karakteristike: izgradnju zbirke, identifikaciju i selekciju građe, kvalitetnu pohranu, profesionalnu etiku i poznavanje i primjenu knjižničarskih standarda.

Kompetencije školskog knjižničara najzornije možemo prikazati osvrtom na stereotipe koje imaju prema ovoj profesiji, a oni su: nadređene prosvjetne strukture ne poznaju važnost knjižnica, nastavnici, kao i ravnatelji ne poznaju namjenu školskih knjižnica, knjižničarski poslovi nisu *mjerljivi* i knjižničari ne promoviraju svoje poslove. Činjenica je da školske knjižnice imaju vrlo neugodan položaj u društvu jer ih unutar školstva ne priznaju ili barem djelomično priznaju nastavnici, suradnici, ravnatelji, roditelji, pa čak ni druge kolege knjižničari iz narodnih, sveučilišnih ili nacionalnih knjižnica.

Činjenica da se takav imidž teško mijenja i potrebno je vrijeme kako bi se osvijestilo društvo i uvažilo knjižničare kao stručne suradnike, informacijske stručnjake i odgojno-obrazovne djelatnike<sup>12</sup>. Iako suradnja knjižničara i nastavnog osoblja ima dugu tradiciju u školama, uvijek je postojao jaz između formalnog i neformalnog obrazovanja. Ne tako nedavno, pojedinci su tvrdili da su knjižničari *niži rang* u sustavu obrazovanja (Farber, 1999, str. 229-234). Teško je ustanoviti pojačava li stereotip niži status školskog knjižničara ili status kreira stereotip što tvrde Kovačević i Lovrinčević (2012, str. 122) te nadodaju da školski knjižničari nisu priznati ni s jedne strane, ni nastavnika, a ni drugih knjižničara. Također, potrebno je napomenuti da ta razlika u statusu ne proizlazi iz povijesne činjenice kako su nekoć knjižničari bili školovani pojedinci, intelektualci i humanisti. U školskim su knjižnicama radili nastavnici koji nisu imali stručno znanje iz područja knjižničarstva. Međutim, od trenutka postojanja formalnog obrazovanja za knjižničare, školski su knjižničari i dalje ostali na margini, unatoč činjenici da imaju kompetencije, stručnost i znanje.

Kompetencije knjižničara moguće je razumjeti jedino integrativnim pristupom u kojem su individualne mogućnosti knjižničara obilježja koja omogućuju izvedbu obrazovnog procesa (Barbarić, 2009, str. 57-68). Drugim riječima, uključeno je znanje i razumijevanje, znanje o tome kako djelovati i vrijednosno znanje. Profesionalne kompetencije školskog knjižničara govore o sposobnostima komuniciranja s nastavnicima, spremnosti na timski rad, zajedničkom planiranju i sudjelovanju u stvaranju školskog kurikulumu. Očito je kako se naglasak stavlja na komunikacijske i socijalne kompetencije, uz vještine promicanja učenja i informacijske pismenosti. Zanimljiva je komparacija uspješnog nastavnika i školskog knjižničara koja u velikom djelu opisuje knjižničara. Značajke uspješnog nastavnika (Grgin, 2004, str. 193) možemo prikazati kao osobu koja je liberalna, dinamična, društvena, pragmatična, objektivna, obzirna, razumije potrebe učenika i slično.

Usporedimo li kompetencije s očekivanjima školskog knjižničara koje navodi Galić (2012, str. 215), proizlazi da školski knjižničar treba biti sveznalica jer mora iz svih područja znati *prepoznati* ono što od njega korisnik traži. Potom, školski knjižničar treba biti svestran, jer uz znanja iz knjižničarstva mora imati pedagoško-psihološku naobrazbu. Također, treba biti samostalan jer vrlo često sve sam obavlja bez pomoći drugih stručnjaka koja su osobitost narodnih knjižnica. Školski knjižničar je u tom kontekstu jedinstven i nezamjenjiv jer, kada ga

---

<sup>12</sup> Nedavni primjer u Hrvatskoj iz 2020. godine, dovoljan je podsjetnik kada su u nadležnom ministarstvu *provjeravali* stručnost školskih knjižničara pod izgovorom propitivanja koeficijentata i nesigurnošću jesu li školski knjižničari nastavno osoblje.

nema, nitko ga u školi nije kompetentan zamijeniti. U svakom slučaju, školski knjižničar je uvijek *korak dalje* u odnosu na druge nastavnike (Kovačević i Lovrinčević, 2012, str. 165).

Zanimljivo je kako u knjižničarstvu postoje stereotipi o knjižničarima koji su uvriježeni u društvu, ali i kod samih knjižničara. Unatoč činjenici kako su knjižničari nekoć davno bili elitni, uostalom dovoljan je primjer Matije Smodeka (Živković, 2001) u vrijeme Ilirizma i njegov utjecaj na razvoj preporodnih ideja, danas su knjižničari opterećeni velikom nesigurnošću o svojoj ulozi u modernom društvu. Danas je uloga školskog knjižničara na presjeku između odgojno-obrazovne komponente, informacijske pismenosti i kulture. Međutim, neosporno je kako je uloga knjižničara ambivalentna između obrazovne, informacijske, zabavne i kulturne funkcije (Miller, 1989, str. 142).

To se najčešće manifestira u različitim pogledima knjižničarskih uloga, pa se visokoškolske knjižnice fokusiraju na obrazovnu ulogu, a narodne na zabavnu, što nas dovodi do zaključka ne samo kako su segmentacije korisnika drugačije, već i kako su uloge, ciljevi i postojanost knjižnica u društvu određene korisnicima. Školske knjižnice također se nalaze u toj distinkciji jer njihova uloga, uz već spomenutu odgojno-obrazovnu naglasak stavlja na edukacijsku komponentu pa se i izborna literatura nabavlja u okviru takvih načela. Miller tvrdi (1989, str. 144) kako knjižničari moraju odlučiti hoće li služiti *literaturnoj eliti* ili će pronaći način kako pomoći i drugim korisnicima.

## **2.2. Učenje u školskoj knjižnici**

Školska knjižnica ima vrlo široke mogućnosti odgojno-obrazovnog utjecaja na svoje korisnike i ona se kao takva uklapa u školski kurikulum jer omogućuje, potpomaže i kreira nastavni program. Dakako, nikakav kurikulum nije jamstvo da će školska knjižnica ispuniti svoje ciljeve i svrhu, ako njen najvažniji arbitar, stručni suradnik ne ispunjava ulogu savjesno i kvalitetno. Školska knjižnica najprije polazi od odgojno-obrazovne djelatnosti, odnosno neposrednog rada s učenicima kao što su slobodne aktivnosti, pedagoška pomoć prilikom izbora knjiga, usmjeravanje učenika i poučavanje informacijske pismenosti, organiziranje integriranih sadržaja i upućivanje u metode rada s vođenim istraživačkim učenjem.

Odgojno-obrazovni rad s učenicima je osnovna djelatnost školske knjižnice (Blažeković i Furlan, 1993, str. 12) i čini najveći dio cjelokupne strukture. Zadaća je školskih knjižnica unapređivanje odgojno-obrazovnog procesa, pomaganje u stručnom usavršavanju nastavnika,

stvaranje navike čitanja i korištenja školske knjižnice (Tadić, 1994, str. 15). No, bez obzira na odgojno-obrazovnu ulogu školske knjižnice, njezin unutarnji ustroj polazi od dva odnosa: stručno-administrativnog i korisničko-kolegijalnog. Prvi dio obuhvaća područje izgradnje fonda, odabir građe, klasificiranje, signiranje i sve stručne knjižničarske poslove, dok drugi dio obuhvaća uslužne poslove koji polaze od odnosa s korisnicima, odnosa s kolegama nastavnicima i odnosima s Matičnom službom. Kao što je vidljivo, školska je knjižnica područje odgojno-obrazovnog rada koje je u trajnoj korelaciji i simbiozi između administrativnih i upravljačkih djelatnosti.

Školska knjižnica, kao integrirani dio škole, dužna je brinuti se o ravnomjernom načinu poučavanja učenika. Pojedini autori koriste pojam *multimedijski centar* (Kovačević, Lasić-Lazić i Lovrinčević, 2004, str. 95) u kojem naglašavaju važnost uloge školske knjižnice spram ostalih medija, što je dobar opis jer danas školska knjižnica koristi višestruke resurse kako bi osigurala potrebne informacije. Međutim, školska je knjižnica oduvijek njegovala pristup trećeg prostora (Velagić, 2015) u kojem je koristila različite metode, resurse i informacije kako bi unaprijedila odgojno-obrazovnu djelatnost. Razlika je jedino u tome što prije nije bila razvijena informatika, ali školske knjižnice su oduvijek provodile oblik neformalnog obrazovanja. To je razlog zašto se u posljednje vrijeme više preporučuje i ističe značaj cjeloživotnog obrazovanja i informacijske pismenosti u čemu je ključan čimbenik upravo knjižnica.

Od nastavnika u školi očekuje se zaista mnogo i standardi koji im se postavljaju u odgojno-obrazovnom radu postaju sve teži. Česte reforme obrazovanja, promjene paradigmi, izmjene udžbenika, uloge razrednika, odgajatelja pa tek na kraju nastavnika otvaraju neka nova pitanja u edukacijskoj psihologiji. K tome, treba nadodati i društveno-tehnološke promjene koje su se odrazile na učenike pa danas učenik u školi razvija apstraktno znanje na štetu kreativnosti, imaginacije i čitateljske pismenosti. Učenici uče kako čitati, a zaboravljaju čitati da bi učili. U školskoj se edukaciji (Grgin, 2004, str. 99-107) knjižničar ne javlja samo kao izvor informacija već i u ulozi organizatora informacija.

Aktivno učenje označava proces u kojem učenik nije samo pasivan promatrač već sudionik koji u svom radu pridonosi razvoju kognitivnog, afektivnog ili motoričkog područja. U tom kontekstu, prepisivanje i učenje definicija nije aktivni oblik učenja jer se sadržaj učenja napamet zaboravi već nakon nekoliko dana. Reminiscencija nije ograničena na usvajanje simboličkog materijala, već se javlja i kod motoričkog učenja (Grgin, 2004, str. 99-72). Drugim riječima, učenje ne možemo promatrati kao puko reproduciranje određenih podataka jer pamćenje traži

organizaciju, klasifikaciju i tako pohranjuje podatke u dugotrajnu memoriju. Prema tome, pamćenje nije *skladište* u koje pohranjujemo podatke, simbole i pojmove već kontinuiran proces (Grgin, 2004, str. 99-71).

Ubrzani napredak tehnike, društva i komunikacija odražava se na učenicima. U prošlosti su škole, danas bi mogli opisati kao *stare* škole u kojima se prednost davala učenju napamet i pamćenju podataka, a *nove* su škole okrenute istraživačkom učenju. Jednostavnije, u prošlosti su škole davale prednost pamćenju, a danas mišljenju (Matijević i Radovanović, 2011, str. 68). Učenike treba staviti u ulogu istraživača, te metodom vođenog istraživačkog učenja (Kuhlthau, Maniotes i Caspari, 2018, str. 202-221) poticati na razmišljanje i kreiranje novog na osnovu već postojećeg znanja. U vođenom istraživačkom učenju učenici stječu sposobnost korištenja knjižničnih resursa u zajednici i šire kako bi naučili sadržaj kurikuluma.

Školske su knjižnice resurs bez kojeg škola kao ni njene odgojno-obrazovne komponente ne mogu pravilno funkcionirati. Neosporno je kako ni jedan obrazovni sustav, bilo da je riječ o osnovnoj, srednjoj ili visokoj školi, ne može postojati bez informacijskih izvora. To je uostalom i razlog zašto se sve više spominje kontekst informacijske pismenosti, a uloga školske knjižnice iznimno je važna (Špiranec i Banek Zorica, 2008, str. 114). Informacijska pismenost razlikuje se od obrazovanja učenika i ona u svom pojmu podrazumijeva širi kontekst vođenog istraživačkog učenja (Kuhlthau, Maniotes i Caspari, 2018). Informacijska pismenost najbolje se ostvaruje problemskom i istraživačkom nastavom (Špiranec i Banek Zorica, 2008, str. 98) i u takvom je kontekstu potpuno svejedno koji će se alati koristiti. Naglasak je upravo na dobivenim informacijama, načinu kako će ih koristiti, vrednovati i pronaći relevantan odgovor. U Tablici 1. prikazujemo poticaje i prepreke za informacijsko opismenjavanje u školi.

Tablica 1. Poticaji i prepreke informacijske pismenosti u školskim knjižnicama

Kategorija	Poticaji	Prepreke
Uvođenje programa	-potpora školskog odbora	-nepostojanje potpore
Suradnja	-otvorenost za nove ideje	-nastavnici ne žele suradnju
Ideja informacijske pismenosti	-proces upoznavanja	-nedostatak volje kolektiva
Ravnatelj	-potpora knjižničaru	-knjižničar nije u nastavi
Poznavanje informacijske pismenosti	-radionice	-neupućenost nastavnika
Resurs	-nastava u knjižnici	-manjak prostora
Politička pitanja	-nove smjernice	-nedostaju smjernice

Izvor: Prilagođeno i modificirano prema Špiranec i Banek Zorica, 2008, str. 117

Iz Tablice 1 vidljivo je kako čimbenik slabe informacijske pismenosti proizlazi iz druge kategorije, tj. suradnje nastavnika o čemu je već bilo riječi u podpoglavlju 2.1. kada smo govorili o važnosti suradnje nastavnika (Kovačević i Lovrinčević, 2012, str. 122), koja mora proizlaziti i od samog ravnatelja (četvrta kategorija u Tablici 1) i koja stvara poticaje ili prepreke učenja. Općenito je problem što postoji iskrivljena percepcija kako knjižničarima nije mjesto u nastavi pa shodno tomu i nedostaje suradnja na svim razinama.

Uloga je školske knjižnice u učenju iznimno velika jer informacijske i komunikacijske tehnologije mogu predstavljati veliko sredstvo neformalnog obrazovanja u trećem prostoru. Učenje u knjižnici stvorit će mogućnost usporedbe ponašanja u učenju, ukazat će na razliku i omogućiti svakom sudioniku da znanja koja je dobio iskoristi i drugi put (Kovačević, Lasić-Lazić i Lovrinčević, 2004, str. 51). Prema tome, ulogu učenja u školskoj knjižnici možemo promatrati kao izravno i neizravno. Izravno učenje podrazumijeva komunikaciju između knjižničara i korisnika, a neizravno predstavlja suradnju s nastavnicima. Školska je knjižnica uvijek imala svoje neprikosnoveno mjesto u odgoju i obrazovanju, pa čak i davno prije kada je većinom služila kao pratitelj nastavi književnosti.



### 3. Školska klima

Knjižnica svojom ugodnom atmosferom omogućava svojim korisnicima opuštene, ugodne, edukativne i informacijske trenutke. Dovoljan je letimičan pogled da bi se ustanovilo kako školska knjižnica predstavlja samu jezgru svake škole. Školska knjižnica mjesto je gdje se osjeti školska klima ili barem segment tog ozračja. Iako se o tome u posljednje vrijeme dosta raspravlja (Domović, 2004, str. 25-41), tema školske klime, osim s pedagoškog aspekta, proučavana je i s psihološkog, sociološkog i ekonomskog. Naravno, većina istraživanja školske klime promatrana je s aspekta pedagogije, pa tako prednjače istraživanja s psihosocijalnog aspekta pri čemu se posebno naglašava uloga nastavnika u stvaranju školske klime.

Promatrajući fenomen školske klime s ekonomskog aspekta, preciznije s područja menadžmenta i marketinga, uviđa se kako pojam školske klime možemo poistovjetiti pojmu organizacijske klime. Dakako, razlike su u samoj naravi organizacije. No, prije same analize školske klime, odnosno organizacijske klime, navedimo sličan pojam koji se često brka, a riječ je o konstruktivnoj organizacijskoj kulturi. Analogno tome, s aspekta školskog menadžmenta<sup>13</sup>, školu možemo promatrati u kontekstu školske kulture i školske klime. U tom kontekstu, kulturu promatramo kao način na koji organizacija radi (Sušan, 2005, str. 35), odnosno način kako škola radi i kako misle zaposlenici. Naravno, kultura škole tada postaje skup uvjerenja, stavova, normi, misli, ceremonija i simbola škole kao takve. To znači da školsku kulturu možemo poimati kao zajedničke vrijednosti, obrasce ponašanja, čak i stereotipe<sup>14</sup>.

Školsku kulturu kao svojevrsnu inačicu organizacijske kulture trebalo bi promatrati s aspekta vođenja i u tom smislu analizirati kako se vođenje škole reflektira na zaposlenike, učenike i dionike odgojno-obrazovnog procesa. Međutim, takva kultura uvijek egzistira na dvije relacije: onoj koju prosječan korisnik vidi i onu koja se ne vidi. Ta konstrukcija *vidljivosti/nevidljivosti* (Sikavica i Novak, 1999, str. 599) organizacijske kulture može se objasniti na primjeru pristupačnosti škole, školskih knjižničara, nastavnika, a koncept *nevidljivih* elementa očitava se u stavovima, vjerovanjima i emocijama zaposlenika. O nezadovoljstvu nastavnika u školi sve se više piše (Bilić, 2016, str. 138-180), a u posljednje vrijeme prepoznaju se naznake

---

<sup>13</sup> Više o temi školskog menadžmenta usp. Staničić, S. (2003, str. 286-301); Staničić, S. (2006); Jukić, D. (2012, str. 157-178); Jukić, D. (2017, str. 11-18)

<sup>14</sup> Tipičan primjer stereotipa u školskoj kulturi je odnos školskog odbora, nastavnika i školskog menadžmenta. Iako u teoriji taj odnos treba funkcionirati besprijekorno, u stvarnosti postoje stroge dihotomije između školskog menadžmenta, mogućnosti odlučivanja o pitanjima škole, sustava delegiranja i interpersonalnih vještina menadžera.

nezadovoljstva školskih knjižničara. Prema tome, očito je kako školska kultura, kao i školska klima i dalje nisu na razini kakvoj bi trebale biti.

Školska klima zajedno sa školskom kulturom čini važan, ako ne i najvažniji, segment psihosocijalnog funkcioniranja škole. Prema tome, školska klima predstavlja ukupnost zajedništva zaposlenika (Schneider et al, 2000, str. 21-34) u njihovim aspiracijama, osjećaju pripadništva nastavničkom vijeću pa sve do motivacijskih komponenti<sup>15</sup>. Zaključno, školska je kultura način rada zaposlenika, a školska klima perceptivna tvorevina koja obuhvaća sve aspekte školske okoline. Ako bi promatrali odnos između školske kulture i klime s aspekta područja pripadnosti, onda školsku kulturu možemo promatrati sa sociološkog i antropološkog aspekta jer propituju dublje odnose nastavnika i knjižničara, dok školska klima pripada području psihologije jer predstavlja njeno manifestiranje na pojedince.

Uloga školske kulture, kao i klime, vrlo je važna za daljnje razumijevanje jer o njoj ovisi izgradnja ugleda škole, odnosno izgradnja identiteta koje posljedično dovodi do izgradnje imidža. Uloga školske knjižnice ovdje se nameće kao vrlo važan segment u razvijanju, izgradnji i poticanju izgradnje imidža, međuljudskih odnosa i stvaranju pozitivnog ozračja. U sljedećem poglavlju govorit ćemo o pojmu identiteta kao ključnom konstrukt na osnovu kojeg se izgrađuje imidž škole pa tako i školske knjižnice.

### **3.1. Sastavnice školske kulture**

Zaposlenici u školi rade u specifičnom kulturnom kontekstu. Prema Staničiću (2006, str. 315) školska kultura nije statična i ona se konstantno stvara i mijenja u interakciji s ostalim zaposlenicima škole. Također, razvija se u interakciji paralelno s dionicima škole, ali i s učenicima. Školska kultura stvara se i oblikuje ponašanjem zaposlenika, preciznije nastavnika, stručnih suradnika i ravnatelja. Škole su oblikovane kulturnim praksama i vrijednostima (Hollins, 2015). Također, prijašnja istraživanja potvrđuju povezanost školske kulture sa školskom učinkovitošću (Badri et al, 2014, str. 1-13; Bhengu i Mthembu, 2014, str. 43-52; Vadi,

---

<sup>15</sup> Doduše o pseudofaktorskoj motiviranosti unutar škola moglo bi se raspravljati jer uloga ravnatelja kao poslovodne i rukovodeće pozicije u školskom menadžmentu iznimno je važna za motiviranje, nagrađivanje, delegiranje i poštivanje zaposlenika. Problem je vrlo kompleksan s više strana jer do sada u zakonu nije precizno definirana ni licencija za ravnatelje iako se o tome raspravljalo, dok s druge strane sustav napredovanja zaposlenih u školstvu nudi ograničen model napredovanja prema kome se nakon pet godina gubi ostvaren status mentorstva. To je inače jedini slučaj u javnim službama da se mora obnavljati ono što je ostvareno, za razliku od drugih zvanja koja su trajna u svim ustanovama i organizacijama.

2007, str. 3-17). Konkretno, školska kultura može pozitivno ili negativno utjecati na ishode učenja (Badri et al, 2014, str. 1-13) ili na školski menadžment i školsko vođenje (Bhengu i Mthembu, 2014, str. 43-52). Također, školska kultura, ne samo što indirektno utječe na uspjeh učenika, već direktno donosi organizaciji sigurnost, jača njenu viziju i oblikuje školsko iskustvo. U konačnici, istraživanja potvrđuju i da je uloga školske kulture direktno povezana s ravnateljima škole ( Hallinger, Bickman i Davis, 1996, str. 527-549).

Zanimljivo je primijetiti kako je uloga školske kulture u uskoj vezi s menadžerskim vještinama same škole, odnosno školske knjižnice. Pokazalo se da organizacijska kultura utječe na posao zaposlenika što se odražava na njihovo zadovoljstvo i učinkovitost (Morris i Bloom, 2002, str. 71-83). O tome govori i Jukić (2012, str. 157-178) u interpersonalnim vještinama školskog menadžmenta kada prikazuje važnost motivacije, školske kulture i vođenja u stvaranju povoljne školske klime. Također, kada se poslodavac više brine o zaposlenicima oni pokazuju veću učinkovitost. Školska kultura relativno je jak konstrukt organizacije i predstavlja važan čimbenik prilikom strategije izgradnje identiteta škole.

Prema istraživanju odnosa između školske kulture, zadovoljstvom nastavnika i učinkovitosti škole (Duan, Du i Yu, 2018, str. 15-25) rezultati potvrđuju međusobnu korelaciju školske kulture, zadovoljstva i učinkovitosti. Regresijska analiza potvrđuje kako zadovoljstvo nastavnika igra posredničku ulogu u odnosu školske kulture i učinkovitosti škole. To ujedno potvrđuje i ulogu školskih ceremonija, obreda i rituala (Staničić, 2006, str. 315) koje se, također odvijaju uz koordiniranje školske knjižnice, tj. knjižničara. Školska kultura čini kolektivni odnos, ceremonije i priredbe koje su sastavni dio učinkovitosti škole (Duan, Du i Yu, 2018, str. 21).

Imajući u vidu sastavnice školske kulture i njen kauzalni odnos na nastavnikovo zadovoljstvo poslom kao i na školsku učinkovitost, školsku kulturu možemo, pojednostavljeno, promatrati kao pozitivnu i negativnu kulturu. Pozitivno okruženje oslikava sudjelovanje zaposlenika u zajedničkim aktivnostima, uvažavanje, dijeljenje odgovornosti i zajednička vizija škole. Negativno okruženje možemo prikazati kao nezdravu klimu, neprihvatanje novina, sklonost kritici, nestručnost i izbjegavanje odgovornosti. Školsku kulturu u nastavku prikazujemo prema sastavnicama koje navode Peterson i Costner (2006, str. 250), a vidljivi su u Tablici 2.

Tablica 2. Sastavnice školske kulture

Okviri	Proizvodi	Izrazi	Čini
Norme ( <i>dress cod</i> , kolegijalnost)	Trofeji (školska natjecanja)	Priče (sjećanje na školski uspjeh)	Obredi (školske rutine)
Vrijednosti (uspjeh učenika, stručnost)	Pohvalnice (istraživačka ostvarenja)	Mitovi (idealiziranje uspjeha škole)	Ritualni (obilježavanje specifičnih događaja)
Uvjerenja (uspjeh na maturi, završni radovi)	Knjižnica (fond, usluge)	Alumni (održavanje kontakta)	Ceremonije (priredbe)

Izvor: Prilagođeno i modificirano prema Peterson i Costner, 2006, str. 250

Prema njima, školsku kulturu čine okviri, proizvodi, izrazi i čini. Okviri obuhvaćaju norme i uvjerenja<sup>16</sup> škole te su one integrirane u vrijednosti same škole. Proizvodi predstavljaju vrijednost škole, ali sa simboličnog aspekta. To konkretno znači da škola koristi razne artefakte u obliku trofeja, priznanja, medalja, pa čak i knjižnica, kako bi pokazala školsku kulturu. Ovdje je riječ o klasičnom hibridnom pogledu na marketing usluga u kojem se neopipljivost školske usluge oživotvoruje kroz elemente školske kulture. I konačno, preostale su dvije sastavnice kao izrazi, a oni obuhvaćaju školska uvjerenja koja su duboko protkana predajom i pričama o školskom uspjehu. To je posebno vidljivo u ostvarivanju školskih ceremonija kada se uvažava *mit* škole i pozitivni slučajevi koji služe kao motivacija zaposlenika. Na kraju se nalaze čini koji predstavljaju školske rituale (Staničić, 2006, str. 318). Rituale možemo shvatiti kao školsku rutinu koja prati prigodne svečanosti. Također, svi oblici svečanosti, ceremonija, akademije, priredbe predstavljaju dio školske kulture.

<sup>16</sup> Uvjerenja škole predstavljaju svojevrsan konstrukt u kojem su nastavnici uvijek odgovorni za rezultate svojih učenika (Staničić, 2006, str. 318). Takva uvjerenja dio su sastavnice školske kulture zajedno s vrijednostima nastavnika prema učenicima. U tom smislu, nastavnik postaje najvažniji i najodgovorniji segment škole. Zanimljivo je da takva uvjerenja ujedno nadopunjuju i školske stereotipe (Jukić, 2012, str. 167) koji postavljaju ravnatelja na vrh kao najodgovornijeg za pružanje usluge iako on to, po svemu sudeći, nije.

### 3.2. Menadžment u školskoj knjižnici

Temeljni razlozi planiranja menadžmenta u knjižnicama proizlaze iz ograničenih resursa i nepredvidljivosti okoline (Kreitner, 1989, str. 143). Menadžment u školskim knjižnicama treba shvatiti kao racionalizaciju budućnosti i on je usko povezano s korporativnim marketingom. Spremnost škole za nabavu knjižne građe, otpis knjižne građe, adaptaciju prostora ili nabavu informatičke opreme smanjuje neizvjesnost i osigurava jasnu viziju školske knjižnice. Prema tome, planiranje razvoja školske knjižnice možemo s jedne strane promatrati i kao definiranje prioriteta same knjižnice. U četvrtom poglavlju govorit ćemo više o marketingu u školi i njegovoj povezanosti sa školskim knjižnicama.

U okruženje školske knjižnice ubrajaju se svi čimbenici koji mogu utjecati na razvoj knjižnice. Takva okruženja promatrat ćemo, s obzirom na temu ovog rada, kao marketinške prilike, odnosno marketinška makro i mikro okruženja. Pojednostavljeno rečeno, knjižnice moraju promatrati, analizirati i pratiti okruženja kako bi se pravilno prilagodile. Kao primjer makro okruženja školske knjižnice možemo navesti Zakon o knjižnicama<sup>17</sup> koji definira ustrojstvo, osnivanje i prestanak rada knjižnice ili društveno-gospodarsko okruženje koje diktira izgradnju novih škola pa tako i školskih knjižnica. Naravno, makro okruženje uvjetuje i mikro okruženje pa se izmjenom standarda školskih knjižnica, zakona o odgoju i obrazovanju također mijenjaju čimbenici unutar školskih knjižnica.

Okruženje škole možemo promatrati kroz tri segmenta (Alfirević et al, 2010, str. 29): opću, poslovnu i internu okolinu. Opća okolina obuhvaća makro okruženje škole i generira ekonomske, političke i društvene prilike. Poslovna okolina obuhvaća nastavnike, školski odbor, ravnatelja, učenike i roditelje, a svi zajedno sudjeluju u pravilnom funkcioniranju škole. S aspekta marketinga govori se o vanjskim i unutarnjim dionicima. I konačno, interna okolina koja podrazumijeva organizacijsku strukturu, tj. sastavnice školske kulture o kojoj je bilo riječi u prethodnom poglavlju. Ono što je važno, a odnosi se na strateški menadžment i marketing školskih knjižnica i škola, tiče se analize okruženja. Vanjska analiza provodi se PEST matricom<sup>18</sup>, dok se unutarnja same školske knjižnice određuje SWOT<sup>19</sup> matricom.

---

<sup>17</sup> Zakon o knjižnicama i knjižničnoj djelatnosti (NN 17/19)

<sup>18</sup> Akronim PEST označava političke, ekonomske, socijalne i tehnološke čimbenike koji bi knjižnicama trebao pružiti lakši uvid u situaciju.

<sup>19</sup> Akronim SWOT označava snage, slabosti, prilike i prijetnje s kojima se suočava gospodarski subjekt.

SWOT analizom se na temelju strateške revizije uočavaju snage, slabosti, prilike i prijetnje. Analiza prema SWOT matrici pruža menadžerima koristan alat uz pomoć kojeg se vidi na što se treba obratiti pozornost, što treba unaprijediti i pokazuje smjer u kojem se razvija knjižnica. U nastavku navodimo SWOT analizu školske knjižnice<sup>20</sup> (Tablica 3). Prvo što voditelj školske knjižnice treba učiniti je detektirati prilike i prijetnje s kojima se knjižnica suočava. Svrha je u predviđanju prilika i prijetnji te na taj način analiziranje školske knjižnice, ali s aspekta unapređivanja i pripremanja.

Tablica 3. SWOT matrica školske knjižnice

<b>Snaga</b>	<b>Slabost</b>
-bogata knjižna građa	-slab izbor knjiga izvan školske lektire
-briga za učenike	-nedostatak financijskih sredstava
-klubovi i udruge	-informatička opremljenost
-stručno osoblje	-rad u dvije smjene
<b>Prilike</b>	<b>Prijetnje</b>
-ugled škole (identitet)	-demografske promjene
-multimedijski centar	-dotrajnost inventara
-integracija s kazalištem	-slaba suradnja s kulturnim institucijama
-traženje donatora	-ravnodušnost nastavnika

Izvor: autor

Snage i slabosti predstavljaju odlike knjižnice koje se odnose na ključne čimbenike uspjeha. Potrebno je napomenuti da su snage i slabosti relativne, one nisu apsolutne. Konkretno prilike školske knjižnice proizlaze iz izgradnje identiteta knjižnice, dok prijetnje mogu proizlaziti iz dotrajlosti inventara, siromašne periodike ili ravnodušnosti nastavnika pa i roditelja prema ulozi knjižnice. S druge strane, snaga školske knjižnice očituje se u bogatoj knjižnoj građi koja zadovoljava sve uvjete ili razvijanje volonterske udruge, sekcije za dramsko stvaralaštvo, klubovi čitatelja i slično. Slabosti mogu proizaći iz nedostatka financijske potpore koja se posljedično odražava na zastarjelim računalima, siromašnom izboru omeđene i neomeđene građe. Napomenimo još da problem prilikom SWOT analize ovisi o percepciji menadžmenta što nije uvijek dobro jer se pojedini elementi mogu prepoznati kao snaga, a oni to nisu.

<sup>20</sup> SWOT matrica rađena je na primjeru školske knjižnice srednje strukovne škole prema modelu obrazovanja 4.2.

## 4. Marketing u knjižnici

O važnosti marketinga u knjižnicama više ne treba govoriti, posebno od trenutka kada su IFLA-ne smjernice prepoznale vrijednost implementacije marketinga za razvoj knjižničarstva kako u narodnim, tako i školskim knjižnicama. Marketing se temelji na potrošačima, a budući da je jedna od ključnih uloga knjižnica upravo korisnik<sup>21</sup>, marketing je postao neupitan. Korisnik je ključni element suvremenog marketinga, a pružanje usluga u samoj je esenciji školskih knjižnica. Međutim, nužnost marketinga u knjižnicama nije se pojavila zbog samog marketinga, kao što se može pomisliti, marketing u knjižnicama uzrok je prijašnjih problema kao što su stereotipi o školskom knjižničaru o kojima smo govorili u drugom poglavlju<sup>22</sup>. Razlog važnosti marketinga proizlazi iz razvoja tehnologije koja je promijenila stare paradigme knjižničarstva i inaugurirala promjene poput e-knjige, e-časopisa, komercijalne baze podataka, digitalnu humanistiku, digitalne i hibridne knjižnice.

Međutim, to ne treba promatrati kao nešto loše jer svako vrijeme donosi svoje prednosti i nedostatke. Knjižnice trebaju njegovati racionalan pristup prema tehnologiji na što, uostalom, upozorava Gorman (2006) kada koristi metaforu *dvoglavog zmaja*, tj. kako se knjižnice moraju uspješno nositi sa sve manjim finansijskim sredstvima i naprednom tehnologijom. I upravo način na koji mogu privući korisnike, izgraditi svoj imidž i nastaviti kontinuirano raditi društveno odgovoran posao, marketing treba postati dio knjižničarstva. Marketing je upravljački proces kojim pojedinci i skupine dobivaju što trebaju i žele putem stvaranja i razmjene proizvoda i vrijednosti s drugima (Kotler et al, 2006, str. 6). U kontekstu knjižničarstva, definiciju možemo prilagoditi kao upravljački proces kojim korisnici dobivaju informacijske usluge kroz razmjenu i vrijednosti s knjižničarima.

Kao što je vidljivo, pojam proizvoda promatramo s aspekta usluge budući da je ovdje riječ o jednom od oblika neprofitnog marketinga i marketinga usluga. S druge strane, u modificiranju

---

<sup>21</sup> Sam pojam korisnika podrazumijeva izraze poput potrošač, kupac i klijent. Međutim, pojam potrošača dosta se *oprezno* koristi u knjižničarskoj literaturi (Petr Balog, 2010, str. 76). Obično se preferiraju izrazi poput korisnik, čitatelj, član i posjetitelj. U posljednje vrijeme pojavljuju se izrazi poput gost, primatelj usluge i pretplatnik. Međutim, u marketinškoj literaturi razlikuju se pojmovi potrošača i kupca (Meler, 2005, str. 59; Jukić, 2010, str. 68) prema kojoj je kupac opći pojam, a potrošač užiji pojam koji podrazumijeva osobu koja kupuje i troši specifičnu robu/uslugu.

<sup>22</sup> Napomenimo da i unutar samih knjižničara postoje disproporcije koje se očituju na radnom mjestu poput knjižničara u školi, knjižničara u narodnoj knjižnici, knjižničara u visokoškolskoj ili nacionalnoj knjižnici. Zanimljivo je da čak i unutar istih struktura postoji jaz pa se tako knjižničar u školskoj knjižnici razlikuje od knjižničara u strukovnoj školi ili osnovnoj školi. No, da situacija bude još gora, ni unutar iste škole ne postoji razumijevanje između knjižničara i nastavnika ili ravnatelja. Također, kompletna percepcija knjižničara podložna je stereotipu i degradaciji. Uostalom, knjižničari nisu *prestizžno* zanimanje (Miller, 1989, str. 153).

definicije, marketing u knjižnicama obuhvaća pojam menadžmenta jer je marketing i upravljački proces koji unaprijed planira svoje aktivnosti kroz istraživanje tržišta i ono što je od posebne važnosti, naglašava se pojam potrošačkih potreba, želja i vrijednosti. Zadovoljavanje potrošačkih potreba i želja, odnosno korisnikovih informacijskih potreba čini premisu suvremenog marketinga koji je orijentiran na korisnika. Ovdje je potrebno objasniti kako informacijski korisnici doživljavaju uslugu kao korist te biraju usluge koje im pružaju najveću korist.

U tom smislu, korisnik knjižnica traži konkretno određeni časopis za svoje istraživanje, ali želi separat u PDF obliku jer nema vremena sjediti u čitaonici, već želi digitalizirani oblik koji mu knjižnica šalje na e-mail<sup>23</sup>. Prema tome, korisnikova želja određuje potrebu i stvara potražnju. Ona knjižnica koja je u stanju zadovoljiti korisnikovu potrebu ostvaruje korisnikova očekivanja i stvara odnos s potrošačem. Kao što je vidljivo iz ovog pojednostavljenog primjera, zorno se očitavaju suvremene tendencije knjižnica kao uslužne djelatnosti i korisnika kao potrošača. Vrhunske knjižnice učinit će sve što je u njihovoj moći kako bi shvatile i zadovoljile potrošačeve potrebe, želje i potražnju jer to dovodi do potrošačeve vjernosti, a stvaranje pozitivnih potrošačevih impresija put je prema uspjehu svakog gospodarskog subjekta.

Dakle, marketing je upravljanje tržištem uz pomoć kojeg dolazi do razmjene i ostvarivanja odnosa sa svrhom stvaranja vrijednosti i zadovoljavanja potreba i želja korisnika. Takvim poimanjem marketing postaje dio strategije knjižnice koji prikazujemo kao marketinški proces koji se sastoji od: analize marketinških prilika, odabira ciljnog tržišta, razvoja marketinškog miksa i marketinškog upravljanja (Kotler et al, 2006, str. 24). Analiza marketinških prilika važna je zato što knjižnici pruža bolje razumijevanje društvenog okruženja. Knjižnica koja skuplja građu, a slabo je posuđuje ne ostvaruje svoj potencijal u potpunosti. Koji je smisao velikog knjižničnog fonda, ako nitko ne posuđuje građu?

Marketinško okruženje ima dvije razine: makro okruženje i mikro okruženje. U ovome radu analizirat će se mikro okruženje, tj. samo one varijable i promjene na koje knjižnica može samostalno djelovati, poput: fonda, zaposlenika, pružene usluge i stvaranje identiteta. Makro okruženje obuhvaća problem društva, politike, zakonodavstva i gospodarstva i nije tema ovog

---

<sup>23</sup> Ovdje nije riječ o kritici korisnika i osuđivanju kako suvremen korisnik *nema vremena* čitati u čitaonici, već o realnosti ponude i potražnje koja je u suglasju s novim okruženjem u kojem korisnik *ne može* svoje vrijeme trošiti na putovanje do knjižnice, traženje članka, fotokopiranje ili prepisivanje jer je radno vrijeme promijenjeno, sociokulturna i gospodarska situacija izmijenila je uvjete na tržištu rada. Ovdje je riječ o ekonomičnosti u kojoj se informacija pruža u drugom obliku, ali i dalje se daju informacije pa prema tome i knjižnica ispunjava svoju ulogu na modificiraniji način.



rada. Budući da školske knjižnice ne razvijaju strategiju odabira ciljnog tržišta jer je po samom određenju već segmentirana, njeno tržišno pozicioniranje određeno je samim osnutkom škole. Stoga možemo navesti i treću strategiju, tj. marketinški miks. Marketinški miks ili splet dominantni je koncept suvremenog marketinga i on predstavlja skup taktičkih instrumenata kojima se upravlja kako bi se proizvela željena reakcija na ciljanom tržištu.

Najpoznatiji model marketinškog miksa je 4P prema engleskom akronimu od riječi: proizvod (*product*), cijena (*price*), distribucija (*place*) i promocija (*promotion*)<sup>24</sup>. Proizvod podrazumijeva ukupnost robe i usluge koje knjižnica nudi, a u ovome slučaju to su informacijske usluge, posudba knjiga, časopisa i davanje informacija. Cijena je sama po sebi razumljiva, a u školskoj knjižnici može, ali i ne mora biti naplaćivanje slabo vraćene knjižne građe nemarnih korisnika. Distribucija je inače aktivnost koja uključuje proizvod/uslugu koja se ispostavlja korisnicima. Promocija je najvažniji dio jer ona obuhvaća aktivnosti oglašavanja, marketinške komunikacije koja šalje poruke korisnicima te potiče potrošače na kupovinu.

Potrebno je napomenuti da marketing u knjižnici polazi od teorijskih postavki marketinga neprofitnih organizacija i marketinga usluga. Ključna razlika proizlazi iz činjenice da je knjižnica neprofitna organizacija i njen glavni cilj nije stjecanje financijske dobiti već društvena odgovornost. Usluga je bilo koja aktivnost koju jedna stranka nudi drugoj i ona je neopipljiva. U knjižnicama je riječ o hibridnoj usluzi jer imaju kombinaciju opipljive usluge, tj. vezana je uz knjige, uz fizički predmet, ali i neopipljive, poput davanja korisniku informacija.

U posljednje vrijeme, u knjižnicama, posebno narodnim i sveučilišnim raste sve veći udio neopipljivih usluga poput edukacije korisnika, usluge pitaj knjižničara, pretraživanja, izdavanja potvrda o citiranosti i slično. Budući da usluge nemaju opipljivost, neizvjesnost i nesigurnost korisnika se povećava. Način kako bi smanjili tu neizvjesnost korisnici traže preko specifičnih obilježja svake knjižnice. Ta obilježja dio su elementa identiteta marke usluge.

---

<sup>24</sup> Klasifikaciju 4P predložio je McCarthy (1960), *Basic Marketing*. Postoje različite klasifikacije marketinškog miksa, ali za potrebe rada obradit ćemo 4P jer je ujedno i najčešći prikaz marketinških ciljeva.

## 4.1. Marketing usluga školske knjižnice

Razumijevanje marketinga usluga iznimno je važno za knjižnično upravljanje. Promatrajući ih s marketinškog aspekta knjižnice su neprofitna djelatnost koja počiva na osnovnim modelima marketinga usluga. One posjeduju sva obilježja marketinga usluga pa se stoga može analizirati proces pružanja usluga, usluga utemeljena na ljudima, aspekt osobne i poslovne usluge, uloga prema kategoriji, percepcija kvalitete i slično. Polazeći od ovog posljednjeg, tj. kvalitete usluge, tada knjižnicu možemo promatrati kao javni servis koji pruža intelektualne usluge, a prednost se daje kvaliteti same izvedbe.

Marketing usluge promatramo kroz pet kategorija (Kotler i Keller, 2006, str. 403-404): čistu opipljivu robu, opipljivu robu s pratećom uslugom, hibridnu uslugu, uslugu s popratnom robom i čistu uslugu. Kao što je vidljivo i same usluge su vrlo specifične jer imaju preklapanja pa se često pojavljuju varijante hibridne usluge, usluge s popratnom robom i roba s popratnom uslugom. Poteškoće u definiranju usluge i procjeni njihove kvalitete ujedno je pitanje iskustva korisnika i percepcije (Zeithaml, 1981, str. 186-190). Konkretno, usluge u knjižnici variraju u nekoliko različitih segmenata: ovisno o tome jesu li utemeljene na opremi ili se temelje na ljudima. S aspekta opreme, ovdje se podrazumijeva knjižnični fond i sve usluge koje su vezane uz knjižnični fond, ali i baze podataka, e-knjige i e-časopisi koje knjižnica pruža, ali nije vlasnik. S aspekta ljudi, misli se na nazočnost knjižničara ili njegovo izuzeće. Preciznije, usluge pitaj knjižničara u kojima korisnik nema kontakt s knjižničarem, ali koristi uslugu, za razliku od tradicionalnog kontakta gdje knjižničar pruža informacije ili pomaže korisniku u izboru.

Nastavno na kategorije usluga, marketing usluga u knjižničarstvu možemo prikazati i kroz njene karakterističnosti. Četiri ključne karakteristike usluga prema Kotleru i Kelleru (2006, str. 405-408) možemo prikazati na sljedeći način: usluga je neopipljiva, usluga se ne može odvojiti od pružatelja, usluga se ne može skladištiti i usluga je raznolika. Tablica 4. prikazuje specifičnosti marketinga usluga u knjižnici.

Tablica 4. Karakteristike marketinga usluga u knjižnici

Neopipljivost	Neodjeljivost	Neuskladištenost	Raznolikost
-davanje informacija	-knjižničar	-potražnja	-kompetencije
-edukacija	-savjetovanje	-rezervacija	-osobnost

Izvor: autor

Kao što je vidljivo, karakteristike marketinga usluga u školskim knjižnicama možemo prikazati sukladno školskim uvjetima. Neopipljivost označava karakteristiku usluge koja se ne može vidjeti, opipati kao što je slučaj s prodajom robe. U tom kontekstu neopipljivost obuhvaća davanje informacija korisnicima i sama odgojno-obrazovna komponenta knjižnice, odnosno učenje. Neodjeljivost tada obuhvaća samog knjižničara jer je on dio te usluge pa ga, shodno tomu, ne možemo odvojiti od pružanja usluge kao i savjetodavna komponenta knjižničara. Neusklađenost podrazumijeva koncept usluge koja se ne može skladištiti ili odgađati za drugo vrijeme. Radno vrijeme školske knjižnice diktira potražnju i školski knjižničar daje uslugu samo u tom vremenu. Također, rezervacija je dio neusklađenosti jer podrazumijeva vrijeme dopunske usluge. Ako je knjižnica zauzeta, usluga se ne može pružiti. I na kraju, posljednja karakteristika usluge u školskoj je knjižnici raznolikost. Usluge su vrlo raznolike jer ovise o knjižničaru, o njegovim kompetencijama, motivaciji, stručnosti i osobnosti. Istu informacijsku potrebu ne moraju jednako ispuniti knjižničari u različitim školama.

Teorijsku osnovu marketinga u knjižnici možemo pronaći u poznatim Ranganathanovim zakonima knjižnice (1931, str. 74-152)<sup>25</sup>, ali i u radu Enachea (2008, str. 480) koji predlaže promatranje marketinga u knjižnicama s različitih aspekata. Također, svojevrsne početke marketinga u knjižnicama možemo pronaći i u Urquhartovim načelima (1986), posebno u izjavi *knjižnica nije otok* koja upućuje na zajedničku sinergiju svih dionika. Sve to upućuje na činjenicu da su pomoci u marketingu usluga reflektirani i na korisnike knjižnica. Korisnici postaju zahtjevniji, traže usluge koje prije toga knjižnice nisu provodile<sup>26</sup>. To je razlog zašto treba dati prednost holističkom marketingu<sup>27</sup> budući da su uslužni susreti složene interakcije između knjižničara i korisnika. Uostalom, sama percepcija kvalitete usluge ovisi o mnogim

---

<sup>25</sup> Misli se na drugi zakon *Svakom čitatelju njegova knjiga* koji u biti ističe važnost marketinških odnosa s potrošačima. Također, u prvom zakonu *Knjige su za upotrebu* (Ranganathan, 1931, str. 70) tumači se uloga knjižničara koja upućuje da *knjižničar treba biti prijatelj i vodič*. To danas možemo tumačiti kao svojevrsan uvod u CRM knjižničarstva.

<sup>26</sup> Klasičan je primjer razvoj informacijsko-komunikacijske tehnologije koji je ubrzao proces modernizacije knjižničnih usluga. Danas se podrazumijevaju usluge skeniranja, slanja dokumenata u PDF formatu na e-mail, posuđivanje e-knjiga, preuzimanja e-časopisa, online katalog, korištenje interneta u studentskim čitaonicama, korištenje usluge pretraživanja baze podataka i slično. Uloga *papirnatih* knjižnica i dalje ima svoje vrlo važno mjesto u poslovanju, ali ubrzan tempo života, modernizacija i napredak informatike omogućuje dodatne usluge koje mogu oplemeniti knjižničarstvo.

<sup>27</sup> Holistički marketing za usluge možemo prikazati kao suodnos vanjskog, unutarnjeg i interaktivnog marketinga. Vanjski marketing u knjižnici predstavlja odnos između knjižnice i korisnika, a manifestira se kao promocija, odnosi s javnošću i slično. Unutarnji marketing u knjižnici čini odnos između knjižnice i zaposlenika, a ostvaruje se u menadžerskim vještinama poput motivacije, nagrađivanja i interpersonalnih komunikacija. I konačno, interaktivni marketing knjižnice predstavlja odnos između zaposlenika i korisnika, a manifestira se u uspješnosti knjižničara u zadovoljavanju korisnikovih informacijskih potreba.

varijablama (Keaveney, 1995, str. 71-82) poput neudobnosti, konkurencije, nestručnosti, lokacije, sporosti, neljubaznosti, pogreške u usluživanju i slaboj ponudi.

Posebno područje marketinga usluga svakako je upravljanje kvalitetom usluge. Isto vrijedi i za marketing u knjižnicama. Međutim, potrebno je odmah napomenuti kako je kvaliteta usluge zapravo perceptivna kategorija korisnika. Korisnici općenito formiraju svoja očekivanja o uslugama iz različitih izvora, poput usmene preporuke, oglasa, načinom na koji se pruža usluga, ljubaznošću knjižničara, očekivanom koristi i ono najvažnije, prijašnjim iskustvom. Korisnici uvijek uspoređuju percipiranu uslugu s očekivanom (Voss, Parasuraman i Grewal, 1998, str. 46-61). Ako je percipirana usluga ispod razine očekivane, korisnici će biti razočarani (Kotler i Keller, 2006, str. 412). S druge strane, ako je percipirana usluga iznad očekivanja, korisnici će biti zadovoljni i vjerojatnost da će opet koristiti uslugu znatno se povećava. Samim time, primjena marketinga usluga u knjižnicama više nije samo pitanje zadovoljavanja korisnikovih informacijskih potreba već i ispunjavanja njihovih želja<sup>28</sup>.

Kvaliteta usluge znatno ovisi o davateljima usluge, odnosno knjižničarima. Praćenje zadovoljstva korisnika kao temeljne odrednice upravljanja marketingom relativno je nov pristup tržišnom poslovanju (Vranešević, 2000, str. 53-64). Knjižnična praksa nije imala naviku pratiti zadovoljstvo korisnika djelomično zbog toga što vlada mišljenje kako elementi zadovoljstva nisu značajni za rad knjižnice, ali i djelomično zbog nepoznavanja koncepta. U posljednje vrijeme knjižnice postaju svjesne uloge marketinga pa se pojavljuje i zanimanje za poslovnu strategiju knjižnice. U biti ovdje se misli na četiri skupine potrošača (Rocco, 1995, str. 69-71) koje se mogu promatrati u kontekstu knjižnica općenito.

Očekivana vrijednost za klijente je predodžba o tome na koji će način ispuniti njihove potrebe i želje (Vranešević, 2000, str. 90), odnosno kako će knjižnica ostvariti očekivanu vrijednost za korisnika. Očekivana vrijednost za korisnika je pretpostavka po kojoj odabire uslugu za koje spoznaju da će im pružiti najveću vrijednost. Samim time, rezultat te očekivane vrijednosti predstavlja kompromis između očekivanja korisnika i knjižnične usluge. Specifičnost očekivane vrijednosti proizlazi iz subjektivne i objektivne vrijednosti. Subjektivna vrijednost predstavlja vlastitu subjektivnu korist korisnika, a objektivna vrijednost predstavlja vrijednost

---

<sup>28</sup> Koncept oduševljavanja korisnika nije nov pojam u marketingu usluga. S aspekta proširenog proizvoda postavljene su teorije prema kojima se stvara očekivana vrijednost korisnika koja se može nadmašiti. U takvom kontekstu proširenog proizvoda, korisnik/potrošač neprestano traži nova očekivanja i njegova percepcija zapravo diktira očekivanu, dodanu i proširenu vrijednost. Problem nastaje što se svakim ostvarenjem očekivanja kreiraju nova očekivanja i tako u nedogled.

usluge u odnosu na konkurenciju. Drugi koncept koji je vrlo bitan u praćenju vrijednosti korisnika odnosi se na spoznajnu vrijednost. Spoznajna vrijednost je isključivo subjektivni doživljaj korisnika. Spoznajna vrijednost, za razliku od očekivane, nije predodžba onoga što korisnik očekuje i želi, već je to subjektivni doživljaj o pruženoj knjižničnoj usluzi.

Korisnici različito procjenjuju i vrednuju knjižnice pa je stoga vrlo teško razlikovati spoznajnu vrijednost unutar određene grupe korisnika. Uz dimenzije usluge, spoznajnu vrijednost korisnika možemo prikazati kao dodirljive i nedodirljive vrijednosti (Vranešević, 2000, str. 106-107). Dodirljive vrijednosti korisnika knjižnice predstavljaju same opipljive elemente usluge, to su objektivne činjenice svake knjižnice, kao što su knjige, časopisi, računala i slično. Nedodirljive vrijednosti čine subjektivni doživljaj korisnika i njih je teško odrediti ili definirati, a kao primjer navedimo odnos s korisnicima, identitet knjižnice i knjižničare.

## **4.2. Kvaliteta usluge školske knjižnice**

Kvaliteta je najznačajnija karakteristika usluge. O kvaliteti je vrlo nezahvalno govoriti jer je kvaliteta u svojoj nutrini perceptivna kategorija. Kvaliteta je vrlo specifična kategorija jer ovisi o aspektu promatranja usluge. Istu uslugu drugačije vrednuju davatelji usluge i sami korisnici. Međutim, čak i unutar iste segmentacije korisnika postoje znatna odudaranja u percepciji kvalitete usluge. Također, problem kvalitete usluge proizlazi i iz samog načina istraživanja, shvaćanja kvalitete kao strategije, ulogu kvalitete u konceptu vrijednosti ili kvalitete usluge kao percepcije. Problem kvalitete usluge stoga je jedan od najtežih pitanja u menadžmentu marketinga (Babić-Hodović, 2010, str. 368).

Prema Juranu (1992, str. 9) možemo razlikovati dvije vrste kvalitete: karakteristike same usluge koje pojačavaju zadovoljstvo korisnika te oslobođenost od nedostataka, što povećava zadovoljstvo korisnika. U tom kontekstu, prva karakteristika kvalitete predstavlja trošak same usluge i ona aludira na spremnost korisnika plaćanju više cijene kako bi dobio bolju uslugu. Konkretno, plaćanje separata nekog časopisa ili tiskanje na zahtjev. Druga karakteristika podrazumijeva podjelu na tehničku i funkcionalnu kvalitetu usluge (Kotler, Bowen i Makens, 2006, str. 407). Tehnička kvaliteta odnosi se na ono što ostaje korisniku nakon interakcije s knjižničarem, a funkcionalna kvaliteta usluge odnosi se na sam proces isporuke informacijske usluge. Jednostavnije rečeno, tehnička kvaliteta predstavlja opipljivost usluge (knjige, časopisi), a funkcionalna interakciju s knjižničarima.

Najpoznatiji model upravljanja opaženom kvalitetom pronalazimo kod Grönroosa (1984, str. 36-44) koji analizira kvalitetu usluge i objašnjava da čimbenik razlikovanja nije tehnička već funkcionalna kvaliteta. Točka razlikovanja u tom trenutku postaje ključna odrednica u načina na koji knjižnica isporučuje informacijsku uslugu. Model opažene kvalitete usluge (Gronroos, 2007, str. 73) možemo zamisliti na način da se s lijeve strane nalazi tehnička kvaliteta, a s desne strane funkcionalna kvaliteta. Povezuje ih imidž knjižnice koji proizlazi iz opažene kvalitete usluge, a nju promatramo kao očekivanu i opaženu uslugu. Više o utjecaju imidža na kvalitetu usluge govorit ćemo u podpoglavlju o važnosti imidža.

Još jedna specifičnost u pogledu kvalitete usluga proizlazi iz nemogućnosti standardizacije usluge u knjižničarstvu. Budući da je knjižničar ključan arbitar u stvaranju percepcije o kvaliteti usluge, vrlo je teško *unificirati* pružatelja usluge. To posebno dolazi do izražaja u neposrednoj komunikaciji, jer, što je kontakt između knjižničara i korisnika intenzivniji, to je teže standardizirati i izgraditi kvalitetu usluge. I konačno, standardizacija je dvostruka jer jedan dio proizlazi iz korisnikovih očekivanja i opažanja. Međutim, paradoks u samom definiranju kvalitete usluge proizlazi iz njene završenosti. Tek kada su korisnici koristili uslugu mogu je valorizirati pa problem postaje još kompleksniji jer korisnici vrednuju uslugu isključivo uspoređivanjem s drugim sličnim uslugama.

Stoga se mogu identificirati tri razine marketinških ciljeva (Grönroos, 2007b, str. 194): privući korisnike, zadržati korisnike i razviti pozitivan odnos s korisnicima. U marketingu je važan odnos s korisnicima (Grönroos, 2009, str. 351). Upravljanje korisnicima polazi od postavke da kupci kupuju, kao i da budu zadovoljni. Tek kada su potrošači zadovoljni, odnos s markom možemo promatrati u kontekstu vjernosti prema markama. Upravo na tom odnosu percipirane kvalitete formira se model mjerenja kvalitete usluga, a najpoznatiji je model SERVQUAL (Zeithaml, Parasuraman i Berry, 1990). Prema navedenom modelu, autori su identificirali deset dimenzija kvalitete. Ukupnu kvalitetu usluge prikazuju kao razliku između percipirane i očekivane kvalitete.

U knjižnicama se također raspravlja o kvaliteti usluge (Petr Balog, 2010, str. 89-93). Već smo napomenuli kako kvaliteta ovisi o percepciji korisnika, no potrebno je istaknuti da kontekst kvalitete usluge u knjižnici povezuje i aspekt odgovornosti knjižnice. Naime, knjižnica je zadužena za informacijsku pismenost pa se stoga nužno čini kako je kvaliteta same informacije neupitna. Nameće se tada pitanje o kojoj kvaliteti u knjižnicama tada govorimo? Knjižnična je usluga hibridna, ona je neopipljiva kategorija i njena vrijednost proizlazi iz primjene u

budućnosti. Međutim, kako tvrdi Petr Balog (2010, str. 81) vrijednost je popratna pojava knjižnice, to joj nije zadaća. Knjižnica pruža korist svima, a ne samo korisnicima, njena uloga reflektira se u društvu u holističkom smislu. Zapravo, od knjižnice svi imaju korist.

U tom smislu, pod kvalitetom knjižnice podrazumijeva se mišljenje koje je formirano kod korisnika usluge. Korisnici ne mogu prosuditi tehničku kvalitetu usluge čak ni nakon što su ih koristili (Kotler i Keller, 2012, str. 357). Kvaliteta usluge utječe na potražnju same usluge pa čak i na profil korisnika koji koristi tu informacijsku uslugu. I na kraju, kvaliteta usluge predstavlja vrlo važno sredstvo pozicioniranja knjižnice. Kao odgovor na model SERVQUAL kreiran je i razvijen program LibQUAL<sup>+</sup><sup>29</sup> koji je prilagođen knjižnicama. Naravno, kvaliteta usluge u knjižnicama iznimno je važna, a jedan od načina podizanja svijesti o imidžu usluge upravo je knjižničar. Kvaliteta usluge je, najjednostavnije rečeno, sve ono što korisnik vidi (Gronroos, 2007, str. 73).

Procjena kvalitete usluge knjižnice polazi od razumijevanja zadovoljstva korisnika, ugleda knjižnice i lojalnosti. Prema pojedinim autorima (Hernon i Altman, 2010, str. 33-46) knjižnice trebaju promijeniti način izvještavanja o radu kao što su knjižni fond i fokusirati se na značajnije indikatore uspješnosti poput preferencije korisnika (Kotler i Keller, 2006), zadovoljstva uslugom (Grönroos, 2007) i ispunjenih očekivanja (Vranešević, 2000). Smisao postojanja knjižnice, između ostalog je i u ispunjavanju korisnikovih informacijskih potreba, a ne u gomilanju zbirki. Samim time jedno od ključnih pitanja je kako korisnici vide knjižnicu (Hernon i Altman, 2010, str. 6) jer menadžment knjižnice treba gledati što knjižnica radi u društvu, a ne što ona predstavlja. I to je ključna pogreška knjižnica, kako narodnih, sveučilišnih, školskih tako i nacionalne. Kvaliteta knjižnice višedimenzionalan je koncept koji obuhvaća očekivane i spoznajne vrijednosti korisnika.

Kvaliteta usluge povezana je s percepcijom korisnika i ona predstavlja korisnikovo viđenje u kontekstu pruženih usluga. Prema Kovačević (2017, str. 80) razina zadovoljstva dolazi zajedno s partikularnim organizacijskim vezama i oblikom impresije. Samim time, kolektivne percepcije i iskustva korisnika formiraju ugled knjižnice koja može biti *odvratna* ili *prekrasna* (Kovačević, 2017:80). Drugim riječima, za knjižnicu je najvažnija upravo perspektiva korisnika, a ne perspektiva knjižničara. Prema nekim autorima (Sargenat, 2009, str. 183)

---

<sup>29</sup> Riječ je o znanstvenom i razvojnom projektu kojeg financira Sveučilište u Teksasu i Američka vlada za unapređenje obrazovanja. LibQUAL je model koje mjeri kvalitetu knjižničnih usluga. Premisa je da svaka knjižnica koja želi napredovati mora istraživati svoje karakteristike, detektirati probleme i ukloniti ih. Zamišljen je kao mjera provjere i utvrđivanja kvalitete usluge.

kvaliteta je usluge ono što korisnik vidi i ona je rezultat usporedbe između očekivane i spoznajne vrijednosti. Zbog svega navedenog, ključno je koristiti model LibQUAL+ (Hernon i Altman, 2010, str. 89) jer uz pomoć te strukture knjižnice mogu unaprijediti analitičke vještine zaposlenika, evaluirati informacije s drugim knjižnicama i promicati kulturu izvrsnosti na osnovu koje se poslije može izgraditi imidž.

### **4.3. Uloga identiteta školske knjižnice**

Sam pojam identiteta vrlo je kompleksan, jer se poimanje identiteta istražuje s psihološkog, sociološkog, kulturnog, ekonomskog, antropološkog ili filozofskog aspekta. Identitet, najjednostavnije rečeno, možemo definirati kao subjekt koji određuje samog sebe u odnosu na objekt. Međutim, ako dijelimo identitet na individualni i socijalni, tada činimo razliku između vlastitog poimanja sebe i poimanja kako nas drugi vide. Identitet možemo promatrati kao osobni i skupni (van Dijk, 2006, str. 162-163). Osobni identitet odnosi se na predodžbu vlastitih iskustava, a skupni (društveni ili kolektivni) obuhvaća zajedničko znanje, stavove i ideologiju skupine.

Dakle, identitet za potrebe ovog rada možemo promatrati kao skupinu vrijednosti koja oblikuje određeni svjetonazor. Identitet je ključan za razvoj škole. Na osnovu postojanja identiteta mogu se opažati unutrašnje tendencije škole, učinkovitost ponude, ali i korištenje usluga. Identitet škole ovisi o zaposlenicima škole i to nije novina u području ekonomije identiteta (Akerlof i Kranton, 2000, str. 78-81). Identitet škole reflektira se i na privlačenje kvalitetnijeg nastavnog osoblja. Učeničko učenje razlikuje se, ne samo prema procesu javljanja relativno trajnih promjena pojedinaca nastalih tijekom obnavljanja određenih aktivnosti (Grgin, 2004, str. 12), već i prema utjecaju nastavnika. Razlog tomu je vrlo jednostavan jer je potvrđeno (Akerlof i Kranton, 2000, str. 79) da neki nastavnici učinkovitije vode svoje učenike pa se učenici identificiraju s njima. Paralelno s tim, motivirani nastavnici i školski knjižničari odražavaju identitet škole.

Razvoj bića škole proturječan je proces kojeg karakteriziraju mnoga nastojanja, pothvati, dostignuća, ali i stagnacije, promašaji i zablude (Pivac, 2000, str. 39). Škola je prema tome integralni dio društveno-civilizacijskih promjena i ona kao takva postaje pratitelj kulturno-povijesnih promjena ili postaje rezultat stagnacije s menadžersko-marketinškog aspekta pružanja usluga. Takvim shvaćanjem škola posjeduje određene specifičnosti koje se razlikuju



u kontekstu školske klime, načinu upravljanja, načinu edukacije, odnosno, pružanja školske usluge ako uslugu promatramo, u marketinškom smislu, kao dijelom marke.

Takav oblik razvoja škole kroz povijest, pedagogiju i sociologiju, za potrebe ovog rada promatrat ćemo kao identitet škole, iako postoji izraz *biće škole* (Pivac, 2000, str. 29) koje se razvojem u društvu transformiralo u kreativniji *živi* organizam. Stoga, škola postaje mjesto različitih uvida, a ne jednostavnih stavova. Isto vrijedi za školsku knjižnicu, s jednom ključnom razlikom: školske knjižnice oduvijek su poticale kreativnost, čitanje i toleranciju.

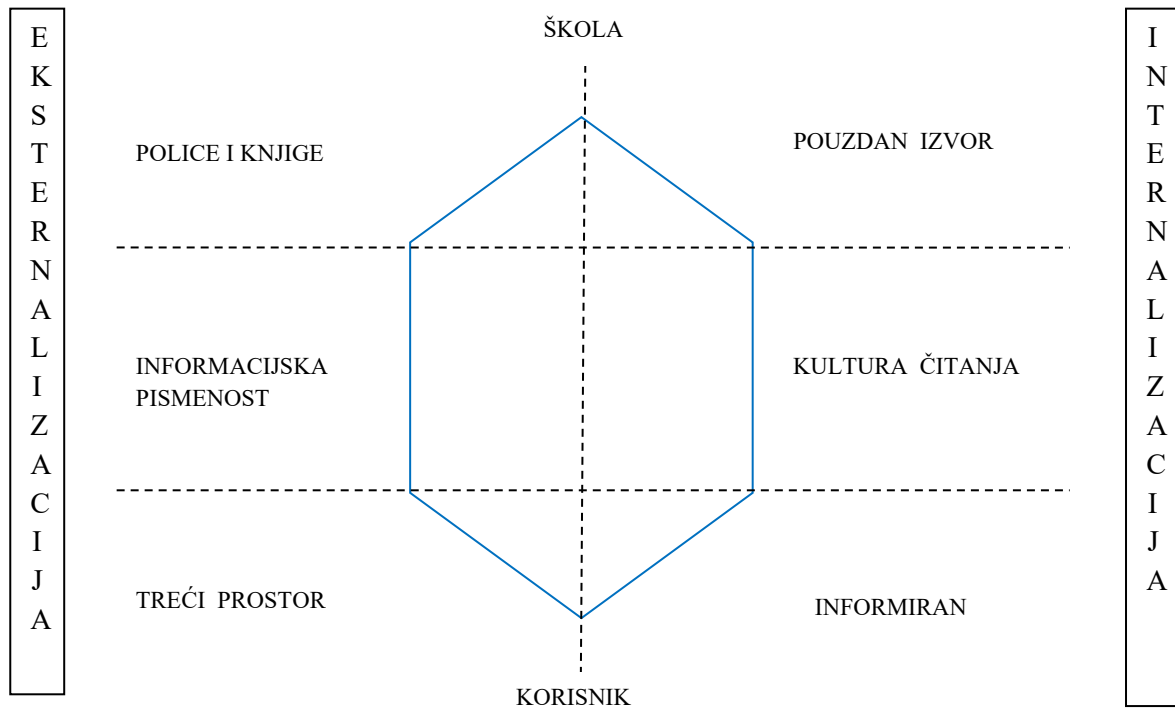
U školskoj knjižnici realiziraju se suptilni pedagoški procesi koji jednako obogaćuju školu, nastavnike, korisnike i samu knjižnicu. Ti procesi oslikavaju odgojno-obrazovnu komponentu škole, ali i kulturno-društvenu jer školske su knjižnice mjesto promoviranja škole. U školskim knjižnicama gostuju predavači, književnici, odaju se priznanja, provode se izvannastavne aktivnosti i neformalna druženja. Školska knjižnica je prostor integracije, obogaćivanja, suradnje, mijenjanja i proizvodnje školskih artefakata. Prema tome, kako bismo izgradili imidž škole, odnosno stvorili identitet, uz već spomenuti menadžment škole, potrebno je započeti od školske knjižnice.

Izgradnju identiteta školske knjižnice, ali i škole, prikazat ćemo prema integriranom modelu teorije marke (Kapferer, 2008) i korporativnog marketinga (Balmer, 2001, str. 248-291; Balmer i Gray, 2003, str. 972-997) prema kojemu školsku knjižnicu promatramo kao neprofitnu, kulturnu, odgojno-obrazovnu i društveno odgovornu instituciju. Prema teoriji izgradnje marke (Kapferer, 2008; Keller et al, 2008) identitet je ključan jer je nužan da bi se ostvario imidž knjižnice. Prema de Chernatonyju (2002, str. 47), komponente identiteta marke promatramo kao modele izgradnje marke, a isti takav model pojedini autori nazivaju arhitekturom marke (Aaker i Joachimsthaler, 2000, str. 134). Najpoznatija teorija identiteta marke upravo je Kapfererova koja se naziva prizmom identiteta. Riječ je o metaforičkom prikazu heksagonskog dijamanta koji započinje fizičkim značajkama (opipljivim vrijednostima), a završava samopredodžbom potrošača.

Kao primjer, navedimo heksagonski identitet školske knjižnice prema kojemu se mogu oblikovati elementi marke. Slika 1. prikazuje hipotetski model elemenata identiteta školske knjižnice u kontekstu izgradnje marke prema Kapfererovoj metodologiji. Kao što je vidljivo, elementi identiteta ovdje su prilagođeni knjižnici. Konkretno, pošiljatelj same poruke postaje škola, odnosno školska knjižnica koja je u njenom sastavu, a korisnik predstavlja primatelja poruke. Samim time struktura marke prema Kapfereru (2008), ali i Kelleru (2008) ostaje

nepromijenjena. Karakteristične značajke školske knjižnice ostvaruju se kroz simboliku polica i knjiga, odnosno, bilo kojih specifičnih obilježja same škole koja se razlikuje od drugih, konkurentnih školskih knjižnica.

Slika 1. Model identiteta marke školske knjižnice



Izvor: Prilagođeno i modificirano prema Kapferer (2008, str. 183)

Osobnost marke prikazana je u obliku korisnikovih asocijacija koje ovdje možemo zamisliti kao pouzdan i provjeren izvor informacija koje korisnici dobivaju od knjižničara. Središnji elementi identiteta marke, odnos s potrošačem i kulturu prikazujemo kao kulturu čitanja jer je ona prvi i osnovni preduvjet da bi se uopće razvila kultura dolaska u knjižnicu. Konstrukt informacijske pismenosti ovdje se promatra u holističkom smislu, dakle, kao sveobuhvatna integracija korisnikova odnosa s knjižnicom i knjižničareve edukacijske uloge prema korisniku. To se također nadovezuje i na teoriju informacijske pismenosti (Špiranec i Banek Zorica, 2008) prema kojoj je školska knjižnica iznimno važno mjesto.

I konačno, koncept trećeg prostora kao i informiranosti ovdje predstavljaju dva elementa identiteta marke, ali s aspekta korisnika. Treći prostor daje mogućnost razvijanja pozitivnih impresija prema školskoj knjižnici kao opuštenoj, ležernoj atmosferi u kojoj se uči na neformalan način, a desna strana heksagona predstavlja samu predodžbu korisnika kao informiranog, *načitanog* korisnika školske knjižnice.

#### 4.4. Važnost imidža školske knjižnice

Imidž marke najjednostavnije možemo prikazati kao potrošačeve mentalne slike o proizvodu ili usluzi. Riječ je o skupu uvjerenja, dojmova, percepcija i stavova koje osobe imaju o određenom objektu. Dakle, imidž marke podrazumijeva emotivne impresije potrošača. Imidž, pojednostavljeno rečeno, predstavlja vjerovanja koja se održavaju u asocijacijama i pamćenju korisnika knjižnica. Sam imidž marke polazi od temeljne premise teorije ponašanja potrošača (Solomon et al, 2009, str. 33) prema kojoj ljudi kupuju proizvode zbog simboličnog značenja, a ne zbog same uporabne vrijednosti proizvoda. Samim time, simbolično značenje marke ne znači da je primarna funkcija proizvoda ili usluge nevažna, već da je njena simbolika iznimno važna u stvaranju imidža. Uostalom, dublja značenja marke pomažu prilikom diversifikacije proizvoda.

Sam je imidž rezultat komunikacijskog procesa, a elementi identiteta formiraju imidž marke. Imidž je psihološki konstrukt koji predstavlja spoj dosadašnjeg iskustva korisnika, stavova, predodžbi i mišljenja. U knjižnici imidž shvaćamo, ne samo kao školsku knjižnicu *per se*, već i način pružanja usluge, ambijent, knjižničare i kompletno uvjerenje korisnika. Drugim riječima, stvaranje imidža predstavlja psihološki proces percepcije (Sudar i Keller, 1991, str. 49). Jedan od osnovnih ciljeva na stvaranje pozitivnih impresija u korisnika svakako je proučavanje kognitivnih i emotivnih procesa koji utječu na ponašanje potrošača. Prema Kesić (1999, str. 181) znanje potrošača promatramo kao deklarativno i proceduralno. Deklarativno znanje odnosi se na činjenice koje korisnik posjeduje o knjižnici. Ono može biti epizodno, kao na primjer znanje koje korisnik posjeduje iskustvom s knjižnicom u svom školovanju i semiotiko, poput značenja simbola knjižnice<sup>30</sup>. Proceduralno znanje podrazumijeva uvjete korištenja već postojećeg znanja o knjižnicama.

Kada se nađe u memoriji korisnika svaka marka najprije polazi od asocijacija koje se nalaze u memoriji. Elementi identiteta upravo su ključni za stvaranje asocijacija, znanja, imaginacije i emotivnih impresija. Ono što je specifično za imidž knjižnice je što korisnici neće sve elemente identiteta povezati s imidžem već samo one elemente koji stvaraju njima prepoznatljiv, važan i

---

<sup>30</sup> To ujedno može biti i stereotip o knjižnicama ili knjižničarima poput knjiškog prikaza knjižničarki koje su najčešće prikazane kao nezanimljive, pomalo usporene, stroge starije gospođe, na osnovu čega se može graditi imidž. Takve predrasude mogu biti vrlo korisne za kreiranje identiteta i formiranje imidža.

označavajući element predodžbe slike koju zamišljaju. Konkretno, imidž NSK kod prosječnog korisnika ili potencijalnog korisnika ne mora biti u skladu s imidžem narodne ili školske knjižnice. Tako, primjerice, ista osoba može percipirati školsku knjižnicu kao toplu, ugodnu atmosferu u kojoj je prihvaćen i poželjan, narodnu knjižnicu može percipirati kao otvorenu, bogatu knjižnicu koja ima više odjela, a nacionalnu knjižnicu kao hladnu, veliku i birokratsku u kojoj se osjeća izgubljeno.

Imidž marke, kao uostalom i imidž knjižnice, ne gradi se samo pomoću oglašavanja. Korisnici upoznaju knjižnicu kroz različite doticaje poput osobnog kontakta, usmenom predajom, interakcijom s knjižničarima, telefonskim kontaktom, posjećivanjem internet stranice i u konačnici posudbom knjiga. U kontekstu školske knjižnice svakako je važan element osobnog kontakta jer predstavlja iskustvo korisnika koje donosi informaciju o knjižničnim uslugama. Prijenos značenja marke knjižnice postiže se raznim marketinškim alatima kao što je oglašavanje, odnosi s javnošću, kvaliteta usluge, korporativno upravljanje, ugled knjižnice i svi oblici integrirane marketinške komunikacije koji potpomažu stvaranju simbolike.

Budući da je školska knjižnica specifična po svom određenju i, barem s marketinškog aspekta, u startu već segmentirana, imidž takve knjižnice možemo promatrati s dva aspekta: školskog i knjižničnog. Kada promatramo imidž školske knjižnice s aspekta škole, ona je mjesno, vremenski i načinski vezana isključivo uz rad škole. To konkretno znači da se ne može izgrađivati bitno drugačiji imidž od postojanja imidža škole. Školska knjižnica ovisi o školskom menadžmentu, ugledu škole, školskom ozračju i financiranju. Prema tome, izgradnja imidža školske knjižnice mora biti u suglasju s imidžem same knjižnice. S aspekta knjižnice, imidž se može izgraditi na osnovu identiteta marke školske knjižnice koji smo predložili prema Kapfererovom modelu.

Potrebno je još napomenuti da je uloga emocija vrlo važna u percepciji kvalitete usluge (Grönroos, 2004, str. 82). Zaposlenici mogu utjecati i na elemente emocija prilikom pružanja usluge. Prema nekim istraživanjima, negativne emocije imaju snažniji efekt na percepciju kvalitete usluge (Liljander i Strandvik, 1997, str. 148-169). To konkretno znači da i sama uloga doživljene kvalitete usluge, pa samim time i imidža knjižnice predstavlja uspostavljeni odnos na temelju pozitivnog iskustva. Izgradnja identiteta knjižnice koja posljedično dovodi do pozitivnih impresija školske knjižnice i stvaranja emotivnih veza (Gobe, 2001, str. 121-158) zapravo predstavlja iskustvo s knjižnicom. Drugim riječima, da bismo izgradili imidž školske

knjižnice, vrlo je važan odnos zaposlenika prema pružanju usluge i njihova uloga u izgradnji školskog ozračja.

Osobnost svakog pojedinca kojem se želi kreirati imidž može se postići unutar triju skupina varijabli (Kesić, 2003, str. 102): fizičkih, društvenih i psiholoških. U tom smislu, imidž školske knjižnice možemo prikazati u Tablici 5. gdje razlučujemo svojstva identiteta školske knjižnice na predodžbu slike knjižnice. Dakako, sve navedene značajke predstavljaju marketinšku komunikaciju knjižnice i one ne moraju biti objektivne jer je riječ o perceptivnoj tvorevini.

Tablica 5. Svojstva i osobitosti imidža školske knjižnice

Svojstva	Osobitosti
Fizička	Funkcionalne (škola ima sve lektire, pomoć pri učenju)
Društvena	Sredina (društvo iz razreda, generacija učenika)
Psihološka	Emocije (nostalgija, subjektivna percepcija)

Izvor: autor

Elemente koncepcije imidža, sukladno Kesić (2003, str. 104) promatramo kao: a) imidž-objekt, b) imidž-subjekt, c) podražajni miks i d) receptivni miks. Imidž-objekt predstavlja predmet razmjene. Konkretno, u školskoj knjižnici to može biti posudba knjiga, veličina knjižnice, lokacija knjižnice, kvaliteta pružene usluge, ponašanje knjižničara ili uključenost knjižnice u školski kurikulum. Jednostavnije rečeno, cilj je školske knjižnice postići pozitivne impresije u svijesti korisnika, kolega nastavnika i roditelja. Imidž-subjekt je suprotna strana komunikacijskog procesa, odnosno, ovdje se promatraju korisnici. Ukratko, riječ je o svim dionicima školske knjižnice do čijeg nam je mišljenja stalo poput korisnika, nastavnika, roditelja, društvene sredine i u konačnici drugih knjižničara s kojima ostvarujemo suradnju.

Podražajni miks predstavlja sveukupni splet informacija koje stvara imidž-objekt s ciljem kreiranjem ukupnog imidža. Drugim riječima, podražajni miks predstavlja marketinške aktivnosti stvaranja imidža-objekta prema imidžu-subjektu. Kao što je vidljivo, ovdje je riječ o elementima identiteta marke i načinu integrirane marketinške komunikacije od pošiljatelja (knjižnice) do primatelja (korisnika). I konačno, receptivni miks predstavlja ukupnost podražaja koja se ostvarila u korisnika. Konkretno, želi se postići cilj prepoznavanja i stvaranja pozitivnih impresija prema knjižnici.

Stoga, možemo reći da je imidž knjižnice usko vezan uz doživljenu kvalitetu nasuprot realne kvalitete. Zbog toga i kažemo da je imidž proces integrirane marketinške komunikacije. Iz svega navedenog, vidljivo je da temeljnu konstrukciju imidža čine korisnikova: percepcija, samopredodžba i stav.

#### 4.4.1. Percepcija

Percepcija je proces kojim se odabire, organizira i interpretira osjetilni podražaj (Solomon et al, 2009, str. 118). Podatke koje korisnik obrađuje, tj. osjetilne podražaje možemo prikazati u kontekstu školske knjižnice kao slike, zvukove ili teksture. Međutim, prilikom stvaranja identiteta marke, u kontekstu percepcije korisnika ključno je ono što dodajemo osjetilnim podražajima. Konkretno, slika knjižnice, ambijent školske knjižnice, zvukovna obilježja (radna tišina ili opuštena glazba koja svira u knjižnici za razliku od školskog žamora). Korisnici stvaraju specifične interpretacije školske knjižnice<sup>31</sup> koje u biti proizlaze iz shema (organiziranog skupa vjerovanja i osjećaja).

Bitno je napomenuti da uz osjetilni sustav, odnosno vanjske podražaje koje korisnici primaju brojnim kanalima, postoji još i koncept osjetilnog limena i perceptivne selekcije. Osjetilni inputi prizivaju slike u kojima dolazi do prisjećanja na stvarne događaje<sup>32</sup>. Ono što je svakako važno u kontekstu izgradnje identiteta i imidža školske knjižnice pitanje je perceptivne selekcije. Perceptivna selekcija znači da korisnici posvećuju pozornost samo jednom manjem dijelu podražaja kojem su izloženi.

Percepcija je, s marketinškog aspekta, zapravo odraz imidža marke i predstavlja vrlo važnu ulogu prilikom kreiranja marke. Samim time marka, sudeći prema Kapfereru (2008) može sadržavati različite aspekte koji stvaraju potrošačevu percepciju. Uostalom, konstrukt osobnosti marke (Aaker, 1997, str. 347-356) predstavlja proširenu percepciju korisnika svake knjižnice.

---

<sup>31</sup> U predgovoru *Knjižnice i društvo*, Stipanov iznosi emotivne impresije i percepcije prvog susreta sa školskom knjižnicom koja su ga obilježila.

<sup>32</sup> Znanost koja proučava fizička okruženja koja su integrirana u osobni svijet pojedinca, odnosno koja se bavi odnosom između objektivnih vanjskih podražaja, percepcije i osjeta koje ti podražaji izazivaju predmet je psihofizike.

#### **4.4.2. Samopredodžba**

Pojam o sebi vrlo je složen konstrukt (Solomon et al, 2009, str. 144). Samopredodžba se sastoji od mnogih obilježja, a najčešće se opisuje s obzirom na razne dimenzije njihova sadržaja poput privlačnosti ili odbojnosti, sviđanja ili ne sviđanja i slično. Način na koji korisnici knjižnice donose odluke, kao i uostalom bilo koji drugi korisnici u procesu pružanja usluge, nije uvijek jednak. Potrebno je napomenuti da korisnici odabiru proizvode ili usluge koji su sukladni njihovom viđenju vlastitih slika, odnosno pojma o sebi (Khan, 2006, str. 12-34). Zanimljivo je da konstrukt samopredodžbe zapravo djeluje na korisnikov životni stil.

Drugim riječima, kupljeni proizvod ili pružena usluga utječe na formiranje slike o potrošaču (Foxall et al, 1998, str. 55). To ujedno znači da predodžba imidža određene marke, konkretno kvalitete usluge knjižnice, ali i sam imidž korisnika knjižnice, zajedno učvršćuju samopredodžbu. U konačnici, taj pojam o sebi (pojam o vlastitosti) predstavlja specifična znanja o sebi koja posjeduje korisnik. Prema tome, konstrukt vlastitosti u kontekstu integrirane marketinške komunikacije možemo promatrati kao skup različitih sastavnica identiteta (uloga) koje imaju korisnici. Jednostavnije rečeno, neki su identiteti u vlastitom samopoimanju važniji od drugih, a ponekad drugi identiteti mogu biti važniji.

S aspekta teorije marke (Kapferer, 2008; Keller i sur, 2008), samopredodžba aludira na potrošačevu sklonost kupovini jer smatraju da će ih određeni proizvod približiti idealnoj predodžbi. Ovdje je ključan upravo imidž marke jer, ako se on podudara s imidžem korisnika, riječ je o novom konstruktivnom vjernosti prema markama. Samopredodžba korisnika postaje svojevrsan autoportret koji se reflektira kao imidž marke.

#### **4.4.3. Stav**

Stavovi su zapravo najbrži put za lakše razumijevanje motivacije. Mjereći stavove dolazimo do motiva koji su važni za bolje razumijevanje ponašanja korisnika u knjižnicama. Stav je psihološka tendencija izražena vrednovanjem nekog objekta s određenim stupnjem odobravanja ili neodobravanja (Hewstone i Stroebe, 2003, str. 196). Stav je, prema tome, emocionalni doživljaj koji se čvrsto formira. Predmet prema kojemu imamo stav u socijalnoj se psihologiji naziva objektom stava. Objekt stava može biti bilo što što pojedinac ima na umu. Konkretno,

predrasude o knjižničarima mogu biti objekt stava koji se može iskoristiti u marketinškoj komunikaciji.

Stav ima tri komponente (Solomon et al, 2009, str. 277): emociju, ponašanje i spoznaju. Emocije obuhvaćaju osjećaje koje korisnik knjižnice ima prema knjižnici. Ponašanje pretpostavlja korisnikove namjere, a spoznaja obuhvaća korisnikova uvjerenja o knjižnici. Stav funkcionira kao shema u obradi informacija (Hewstone i Stroebe, 2003, str. 199). To znači da informacije koje se *uklapaju* u shemu osobe, one se brže prihvaćaju. Naravno, stavovi se mijenjaju i oni su ovisni o procesu učenja i povezivanja objekta stava s ugodnim ili neugodnim kontekstom.

Iako su sve tri komponente važne, njihova važnost očituje se u različitoj motivaciji i samom objektu stava. Konkretno, ako korisnik ima visoka uvjerenja o važnosti knjižnice koje je utemeljio na procesima učenja i ponašanja, za njega će pitanje knjižnice biti iznimno važno. Ili primjerice, u slučaju kada korisnik temelji svoj stav na hedonističkim motivima i koristi knjižnicu isključivo za potrebe zabave (beletristika, stripovi), tada je kod njega izražena emotivna komponenta.



## 5. Analiza izgradnje imidža školske knjižnice

U četvrtom poglavlju govorili smo o marketingu usluga, odnosno kategoriji uslužnog spleta i osobitostima usluge pa ćemo samo napomenuti kako školska knjižnica s marketinškog aspekta predstavlja hibridnu uslugu jer uključuje proizvode poput knjiga i časopisa i konkretnu uslugu poput informacije, edukacije i pomoći pri učenju. U tom kontekstu uslugu u školskoj knjižnici, u ovome radu, promatramo s dva aspekta: a) osobne potrebe i b) školske potrebe. Osobne potrebe su sve one hibridne usluge koje pruža knjižnica, poput beletrističke knjižne građe, stripova, periodike, didaktičkih igri kao što su šah i domino, izvannastavnih aktivnosti, poput projekta Mreže čitanja i čitateljskog kluba. Prema tome, osobne potrebe su sve one koje nisu vezane uz školski kurikulum, za razliku od školskih potreba, poput: obvezne lektire, stručnih časopisa, multimedije, geografskih karata, rječnika i slično.

Dakle, uslugu u školskim knjižnicama promatramo ovisno o tome je li utemeljena na specifičnom proizvodu, poput knjige ili na samim knjižničarima. Budući da je školska knjižnica u startu određena pedagoškim i knjižničarskim kompetencijama, naglasak na izgradnji imidža i identiteta školske knjižnice proizlazi iz uloge zaposlenika. Pozitivni stavovi zaposlenika jačaju vjernost korisnika (Heskett, Sasser i Wheeler, 2008). Zaposlenici napreduju u odnosu s korisnicima kada prepoznaju njihove potrebe i razvijaju osobni odnos s njima. Pozitivni stavovi zaposlenika iznimno su važni za razvijanje kvalitete usluge i postizanju zadovoljstva krajnjih korisnika.

Promatrajući s aspekta korporativnog marketinga (Balmer i Soenen, 1999, str. 69-92; Balmer, 2001a, str. 248-291; Balmer, 2001b, 11-21; Balmer, 2001c, 1-17; Balmer, 2003, str. 972-997; Balmer i Grayser, 2006, str. 730-741) analiza izgradnje imidža školske knjižnice, kao uostalom bilo koje knjižnice, ponajprije ovisi o zaposlenicima. Razlog tomu proizlazi iz činjenice da su za samu izgradnju identiteta marke potrebne snažne emotivne veze između zaposlenika i korisnika knjižnice. Budući da se u ovome radu raspravlja o izgradnji identiteta i analizi imidža školske knjižnice, a ona je specifična po svojem određenju i visokom kontaktu knjižničara s korisnicima, odnos zaposlenika škole i knjižničara iznimno su važni. Prema Berry i Lampo (2004, str. 18-25), uslužna marka ima vrlo važnu ulogu, kao i zaposlenici.

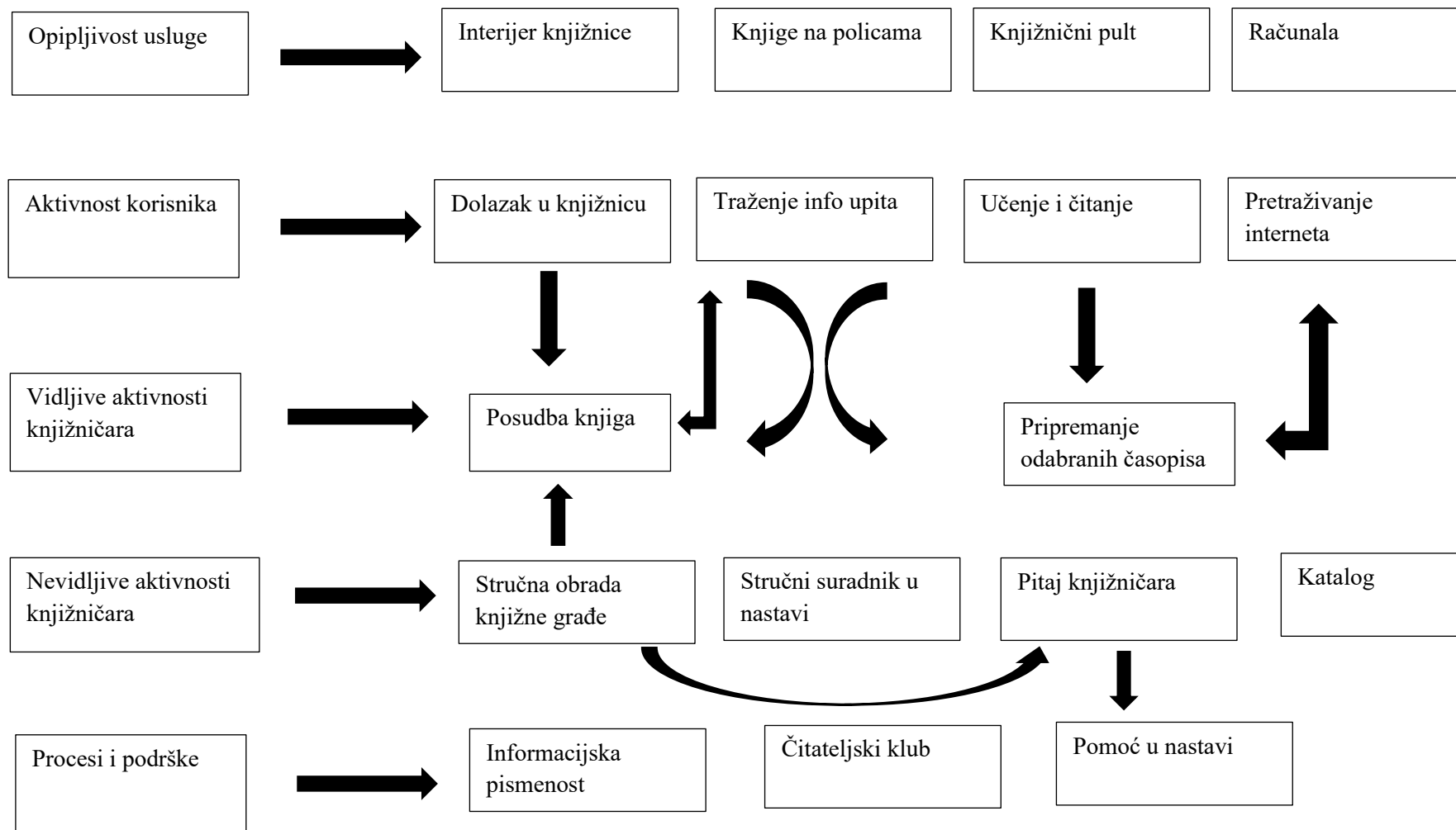
Zaposlenici napreduju u zajedničkom odnosu s korisnicima kada postoji zajednička usmjerenost na ciljeve, a to se posebno ističe u uslužnim djelatnostima koje imaju visok kontakt s korisnicima kao što je knjižnica. Novija istraživanja (Donovan, Brown i Mowen, 2004, str.

128-146) potvrđuju da zaposlenici napreduju u odnosu s potrošačima kada žele udovoljiti korisnicima, poštuju njihov izbor, izgrađuju zajednički odnos i ostvaruju kvalitetno iskustvo s uslugom. Zanimljivo je usporediti takva istraživanja u kontekstu školskih knjižnica gdje, kao što smo u prijašnjim poglavljima govorili, ne vlada pozitivno školsko ozračje, nerazumijevanje od strane kolega ili nepoznavanje pojma informacijske pismenosti i uloge školske knjižnice u kurikulumu. Iako istraživanja iz menadžmenta i marketinga potvrđuju kako je motivacija zaposlenika od presudne važnosti, a njihovi pozitivni stavovi reflektiraju se na korisnikovu percepciju usluge (Kotler i Keller, 2012, str. 365) i dalje postoje barijere u percipiranju školskog knjižničara.

Knjižničari predstavljaju iznimno važan element marketinškog spleta. Zapravo, uloga knjižničara je od presudne važnosti upravo za stvaranje ugleda, identiteta i imidža same školske knjižnice jer, za razliku od narodnih knjižnica koje mogu funkcionirati s minimalnim kontaktom knjižničara i korisnika, primjerice kada se koriste razni automati za posudbu i vraćanje knjiga, školske knjižnice ovise o ljudskom faktoru. U tom je kontekstu knjižničar važan čimbenik diferencijacije jer njegov odnos s korisnicima, njegove interpersonalne vještine i knjižničarske kompetencije stvaraju specifično ozračje. Prema Hoffman i Bateson (1996, str. 239) uslugu kao koncept koristi možemo podijeliti sistem usluživanja i uslužnu razinu. Koncept koristi tada shvaćamo kao korist koju korisnik dobiva od knjižnice, a sistem usluživanja predstavlja oblik usluge, primjerice pomoć knjižničara, informacijski upit, samoposluživanje i slično. I konačno, uslužna razina predstavlja način realizacije same knjižnične usluge.

Proces usluge svake uslužne djelatnosti specifičan je po svom određenju i načinu kako se isporučuje usluga. Proces je važan jer se njegovim razumijevanjem lakše dijagnosticiraju koraci isporuke usluge, kao i tijekom knjižničarskih operacija, odnosno signali i kvaliteta percipirane usluge. Dakako, nisu sve usluge u školskim knjižnicama jednake, to ovisi o vrsti škole. Primjerice, srednje strukovne škole imat će drugačiji asortiman, poput specijaliziranih stručnih časopisa, posebnih grafičkih i informatičkih programa i slično, za razliku od osnovne škole koja će imati više didaktičkih igračaka, slikovnica i općenito knjiga za mlađi uzrast. Slika 2. prikazuje hipotetski grafički nacrt usluge u školskoj knjižnici u logičnom uslužnom procesu.

Slika 2. Nacrt usluge u školskoj knjižnici



Izvor: autor

Kao što je vidljivo, usluga je prikazana najprije s aspekta opipljivosti koje obuhvaća interijer knjižnice, knjige na policama, knjižnični pult kao središnje mjesto i računala. Budući da je školska knjižnica hibridna usluga, najprije smo prikazali opipljive elemente na osnovu kojih se gradi vizualni identitet knjižnice. Potom slijede aktivnosti korisnika, traženje info upita ili pomoći u vidu učenja. Slika 2. također prikazuje vidljive aktivnosti knjižničara, ali i sve one koje prosječan korisnik ne vidi, ali koristi, kao što je stručna obrada knjižne građe, poput: klasificiranja, signiranja, kategoriziranja, katalogiziranja, pretraživanja i slično. Također, ovdje su navedene i neopipljive čiste usluge, poput edukacije, pomoći pri učenju koje su vezane uz davatelja usluge i samim time neodvojive od knjižničara.

Prema tome, knjižničar u školskoj knjižnici predstavlja značajan subjekt cjelokupnog procesa koji doprinosi pozitivnoj percepciji korisnika. To znači da knjižničar ujedno predstavlja izuzetno važnu ulogu u kreiranju vrijednosti knjižnice pa možemo zaključiti kako je njegova uloga dvostruka (Hoffman i Bateson, 1996, str. 239). S jedne strane obavlja transfer informacija, tj. pruža informacijske usluge, izdaje knjige i pomaže prilikom učenja. S druge strane promovira školsku knjižnicu svojim pozitivnim odnosom među korisnicima. Drugim riječima, knjižničar postaje glavni promotor knjižnice i svoje struke.

Uloga knjižničara vrlo je kompleksna jer obuhvaća različite aspekte operativnih i marketinških ciljeva. Tipičan operativni cilj, poput kontrole troškova, unapređenja efikasnosti u odnosu na zadatke, minimiziranje pogrešaka, osiguranje kontrole kvalitete i upravljanje kapacitetima razlikuje se od marketinških aktivnosti: izgradnje identiteta, marketinških odnosa s korisnicima i prilagođavanja potrebama korisnika. Disproporcija ovih dvaju ciljeva bitno se razlikuje jer operativni pripadaju u menadžerske i podrazumijevaju obavljanje ključnih aktivnosti na kojima se temelji proces usluživanja. Marketinški aspekt podrazumijeva zadovoljavanje korisnikovih potreba i izgradnju identiteta, pozitivne percepcije i imidža.

Evidentno je kako je menadžerska podrška preduvjet za motiviranje zaposlenika jer nepostojanje zaposlenikovog zadovoljstva direktno utječe na odnos s korisnicima, ali i na izgradnju cjelokupnog ugleda i imidža. Također, bitno je naglasiti da je percepcija zaposlenika, odnosno knjižničara realnija i odgovara stvarnom stanju postojeće školske klime, za razliku od percepcije koju imaju nadređeni. Iz toga se može zaključiti da je stvaranje pozitivne percepcije i pozitivnog identiteta knjižnice krucijalno i treba biti usmjereno na korisnike i njihove specifične želje. Uostalom, postojanje kvalitetne i bogate knjižne građe nema smisla ako nema

korisnika koji bi posuđivali navedenu građu. Zbog toga se uloga zaposlenika u stvaranju odnosa s korisnicima i izgradnji identiteta mora promatrati s menadžersko-marketinškog aspekta, odnosno s aspekta korporativnog marketinga.

Korporativni marketing posebno je interdisciplinarno područje marketinga, menadžmenta i upravljanja ljudskim potencijalima. Riječ je o sintezi korporativnog identiteta, korporativne marke, korporativnog imidža i korporativnog ugleda gospodarskog subjekta. Ono što je svakako specifično je da se koncept korporativnog marketinga može promatrati i kao strateški, teorijski, ali i kao primijenjeni koncept stvaranja identiteta (Balmer i Greyser, 2006, str. 734). Prema tome, implementacija korporativnog marketinškog miksa (Balmer i Greyser, 2006, str. 735) u školskim knjižnicama polazi od šest osnovnih elemenata: karaktera, kulture, konceptualizacije, saveza, izborne jedinice i komunikacije. Svaki od elemenata čini važan aspekt korporativnog marketinga. U Tablici 6. prikazujemo karakteristike korporativnog marketinga i školske knjižnice.

Tablica 6. Korporativni marketing i školska knjižnica

Karakteristike	Osobine
Karakter	Identitet knjižnice
Kultura	Identitet škole
Konceptualizacija	Ugled školske knjižnice
Savez	Školski menadžment
Izborna jedinica	Menadžment knjižnice
Komunikacija	Odnosi s javnošću

Izvor: autor

Kao što je vidljivo, metafora karaktera podrazumijeva identitet knjižnice, odnosno opipljive i neopipljive elemente uslužne djelatnosti. Ovdje se također misli na Kapfererov model (2008, str. 183-192) heksagonskog identiteta marke, dakle na kompletan odnos s korisnicima, razvijanje osobnosti marke i stvaranje pozitivnih impresija. Kultura kao drugi element, prema Balmeru i Greyseru (2006, str. 734-739), obuhvaća identitet škole (Jukić, 2017, str. 11-18; Jukić, 2019, str. 10-18) koji predstavlja poseban odnos zaposlenika i svih dionika. Konceptualizacija zapravo čini ugled školske knjižnice i to je perceptivna tvorevina na osnovu koje se izgrađuje imidž knjižnice. Potom slijedi metafora saveza koju Balmer i Greyser (2006, str. 734-739) prikazuju kao menadžment, a u kontekstu školske knjižnice ovdje se taj zajednički odnos promatra kao savez školskog menadžmenta jer je školska knjižnica ovisna o načinu

upravljanja, financiranja i vođenja ravnatelja. Na kraju su ostali elementi menadžmenta knjižnice i odnosi s javnošću koji obuhvaćaju planiranje, strategiju i provođenje marketinških aktivnosti kako bi se knjižnica prikazala korisnicima.

Razlika između korporativne marke, korporativnog identiteta, imidža ili kulture, prikazana je u Tablici 7. gdje se zorno razlučuju konstrukti korporativnog marketinga. Korporativna marka predstavlja samu viziju školske knjižnice i ona je suma svih elemenata identiteta: interijer i eksterijer knjižnice, način davanja usluge, način knjižničarova odnosa prema korisnicima i, u konačnici, sama usluga. S druge strane, korporativni imidž predstavlja korisnikove impresije prema školskoj knjižnici, a odnos školskog menadžmenta prema knjižničarima i, u konačnici, prema korisnicima, predstavlja korporativnu kulturu.

Tablica 7. Usporedba elemenata korporativnog marketinga i školske knjižnice

Korporativna marka	Korporativni identitet	Korporativni imidž	Korporativna kultura
Suma: identiteta škole, školske knjižnice, imidža i školske klime	Osobine identiteta knjižnice, opipljive i neopipljive karakteristike usluge	Korisnikove pozitivne asocijacije i impresije prema knjižnici	Vrijednost školske knjižnice prikazana kroz odnos knjižničara, korisnika i škole

Izvor: Prilagođeno prema Jukić (2018, str. 39)

Najpoznatiji model prema kojem se mogu odrediti karakteristike identiteta školske knjižnice prikazat ćemo sukladno Balmerovoj metodologiji (Balmer i Soenen, 1999, str. 69-92; Balmer, 2001a, str. 248-291; Balmer, 2001b, 11-21; Balmer, 2001c, 1-17; Balmer, 2003, str. 972-997; Balmer i Grayser, 2006, str. 730-741), tj. njegovom modelu C<sup>2</sup>ITE. Riječ je o modelu C<sup>2</sup>ITE<sup>33</sup> koji predstavlja pet osobina korporativne marke. Model C<sup>2</sup>ITE čini engleski akronim od pet osobina: kultura (*Culture*), opredijeljenost (*Commitment*), kompleksnost (*Intricate*), opipljivost (*Tangible*) i eteričnost (*Ethereal*).

U Tablici 8. prikazan je model C<sup>2</sup>ITE koji pobliže označuje osobine korporativnog identiteta, odnosno, u kontekstu školske knjižnice, riječ je o identitetu knjižnice sa svim osobinama. Prema teoriji koju razvija Balmer kultura koja je prikazana u Tablici 5. kao dio identiteta škole u Tablici se 7. raščlanjuje na, uvjetno rečeno, pet identiteta koji čine sveukupno jedan identitet školske knjižnice. Prema tome, kultura obuhvaća odnos zaposlenika i korisnika, tzv. kulturni korijeni (Balmer, 2001c, str. 3). Opredijeljenost obuhvaća ugled škole i ugled knjižničara koji

<sup>33</sup> Danas u području korporativnog marketinga postoje složeniji modeli uz već navedeni C<sup>2</sup>ITE kao i ACID test, ali zbog jednostavnosti prikaza i implementacije unutar školske knjižnice ovdje se prikazuje i promatra identitet u kontekstu škole i knjižnice.

je vezan uz stvaranje identiteta same knjižnice. Kompleksnost čini korisnikove percepcije o školskoj knjižnici i ova karakteristika povezana je s konstruktom osobnosti marke (Aaker, 1997, str. 347-356). Također, karakteristika kompleksnosti povezana je s konstruktom eteričnosti jer predstavlja asocijacije koje zajedno čine imidž. I konačno, karakteristika opipljivosti predstavlja vizualni identitet knjižnice poput interijera, eksterijera, knjižničnog fonda, rasporeda polica, oblika žiga pa čak i oblika iskaznica.

Tablica 8. Model C<sup>2</sup>ITE u školskoj knjižnici

Karakteristike školske knjižnice	Osobine školske knjižnice
Kultura	Odnos knjižničara i korisnika
Opredijeljenost	Ugled škole, ugled knjižničara
Kompleksnost	Imidž knjižnice, korisnikova percepcija
Opipljivost	Vizualni identitet knjižnice
Eteričnost	Stil knjižnice, asocijacije

Izvor: autor

Kao što je vidljivo, model C<sup>2</sup>ITE prikazuje značajke korporativne marke unutra školske knjižnice, ali također može poslužiti kao svojevrsan oblik identificiranja elemenata identiteta školske knjižnice. Karakteristike knjižnice prikazane su kao specifične osobine koje se analiziraju u kontekstu Kapfererovog identiteta marke. Konkretno, odnos knjižničara i korisnika isprepleten je s odnosom pružanja usluge, načinom kako se pruža usluga, ali i s korisnikovom percepcijom o kvaliteti usluge. Ujedno, sam stil knjižnice, dakle njen vizualni identitet, predstavlja ugled knjižnice koji također može ovisiti o načinu pružanja usluge i samom odnosu prema korisnicima, ali i refleksiju školskog menadžmenta prema zaposlenicima.

Iz svega navedenog možemo zaključiti kao je identitet školske knjižnice višedimenzionalan konstrukt koji ovisi o različitim aspektima, poput: školskog menadžmenta, korporativnog marketinga, marketinga usluge i korporativnog imidža, a svi su konstrukti u međusobnoj korelaciji. Prema Jukiću (2018, str. 34-47) sam koncept predstavlja ekvilibrij korporativne marke jer samo ishodište proizlazi iz identiteta. Uostalom, da bismo uopće izgradili identitet školske knjižnice, a posljedično i pozitivan imidž, nužno je prije svega ulagati u knjižničare jer oni su najvažniji segment u kreiranju i oblikovanju budućih korisnika, jer, knjiga bez čitatelja, isto je kao i knjižnica bez knjiga.

## 6. Zaključak

Školska knjižnica specifična je po samom određenju (Kovačević, Lasić-Lazić i Lovrinčević, 2004, str. 16) jer svojim knjižnim fondom služi nastavi, ali i uvodi korisnike u svijet informacija. To ujedno govori kako školska knjižnica predstavlja odgojno-obrazovni rad, stvara intelektualne i materijalne uvjete za rad, potiče istraživački rad i informacijsku pismenost, potiče čitanje, ali i pomaže učenicima u učenju. Iz navedenog je vidljiva dvostrukost školske knjižnice koja je u svojoj esenciji vrlo širokog spektra i kao takva se izvrsno uklapa u školski kurikulum.

Dakako, školska knjižnica kao sastavni dio škole, dužna je brinuti se o ravnomjernom načinu poučavanja učenika. To nam ujedno kazuje kako je pitanje školske knjižnice vezano i uz pojam kulturnog središta škole, ali i sociološkog središta u kojem se knjižnicu promatra kao treći prostor, mjesto druženja, formalnog i neformalnog učenja. Školske knjižnice su resurs bez kojeg ne može pravilno funkcionirati ni jedna obrazovna ustanova. Uostalom, uloga školske knjižnice iznimno je važna (Špiranec i Banek Zorica, 2008, str. 114).

Uloga školske kulture i klime vrlo je važna jer o njoj ovisi izgradnja ugleda škole, odnosno izgradnja identiteta koji posljedično dovodi do izgradnje imidža. Uloga školske knjižnice nameće se kao ključan segment u razvijanju, izgradnji i poticanju izgradnje imidža, međuljudskih odnosa i stvaranju pozitivnog ozračja. Školska kultura je način rada zaposlenika, a školska je klima perceptivna tvorevina koja obuhvaća sve aspekte školske okoline. Naravno, sve to ne bi postojalo bez školskog knjižničara koji je vrlo često i sam aktivni sudionik nastavnog procesa.

Knjižničari predstavljaju iznimno važan element marketinškog spleta. Uloga knjižničara je od presudne važnosti upravo za stvaranje ugleda, identiteta i imidža same školske knjižnice jer, za razliku od narodnih knjižnica koje mogu funkcionirati s minimalnim kontaktom knjižničara i korisnika, školske knjižnice ovise o ljudskom faktoru. Knjižničar je važan čimbenik diferencijacije jer njegov odnos s korisnicima, njegove socijalne vještine i knjižničarske kompetencije stvaraju specifično ozračje.

Knjižničar u školskoj knjižnici značajan je subjekt cjelokupnog procesa koji doprinosi pozitivnoj percepciji korisnika. On predstavlja izuzetno važnu ulogu u kreiranju vrijednosti knjižnice te je njegova uloga dvostruka (Hoffman i Bateson, 1996, str. 239). S jedne strane



obavlja transfer informacija, tj. pruža informacijske usluge, izdaje knjige i pomaže prilikom učenja. S druge strane promovira školsku knjižnicu svojim pozitivnim odnosom među korisnicima. Drugim riječima, knjižničar postaje glavni promotor knjižnice i svoje struke.

Marketing u knjižnici polazi od teorijskih postavki marketinga neprofitnih organizacija i marketinga usluga. Ključna razlika proizlazi iz činjenice da je knjižnica neprofitna organizacija čiji glavni cilj nije stjecanje financijske dobiti, već društvena odgovornost. Kvaliteta ovisi o percepciji korisnika, no potrebno je istaknuti da kontekst kvalitete usluge u knjižnici povezuje i aspekt odgovornosti knjižnice. Kvaliteta usluge povezana je s percepcijom korisnika i ona predstavlja korisnikovo viđenje u kontekstu pruženih usluga.

Izgradnju identiteta školske knjižnice prikazali smo prema integriranom modelu teorije marke (Kapferer, 2008) i korporativnog marketinga (Balmer, 2001, str. 248-291; Balmer i Gray, 2003, str. 972-997) prema kojemu smo promatrali školsku knjižnicu kao neprofitnu, kulturnu, odgojno-obrazovnu i društveno odgovornu instituciju. Poseban naglasak stavljen je na analizu izgradnje identiteta školske knjižnice u kontekstu zaposlenika i njihovog odnosa prema korisnicima. Školska knjižnica promatrana je s dva aspekta: školskog i knjižničarskog. S aspekta škole, knjižnica je vezana isključivo uz rad škole i njen imidž. S aspekta knjižnice, identitet smo promatrali prema Kapfererovom modelu.

Oba modela imaju prednosti i mane. Stvaranje identiteta školske knjižnice ovisno je o imidžu škole i školskoj klimi, iako samo postojanje školske knjižnice ne mora odražavati imidž škole, ali je pod njenim utjecajem. Vrijedi i obrnuto. Škola može imati vrhunsku knjižnicu, ali ako je nepovoljna školska klima, to će se odraziti na postojanost knjižnice. Školska knjižnica mora njegovati model odnosa s korisnicima i stvarati zajedničku suradnju.

Također, prikazan je model C<sup>2</sup>ITE korporativne marke školske knjižnice poslužio je kao svojevrsan oblik identificiranja elemenata identiteta školske knjižnice. Karakteristike knjižnice prikazane su kao specifične osobine koje se analiziraju u kontekstu Kapfererovog identiteta marke. Odnos knjižničara i korisnika isprepleten je s odnosom između pružanja usluge, načinom kako se usluga pruža, ali i s korisnikovom percepcijom o kvaliteti usluge. U konačnici, zaključeno je kako je upravo knjižničar najvažniji arbitar u stvaranju identiteta i oblikovanju imidža.

## 7. Literatura

1. Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: Free Press
2. Aaker, J. L. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 34 (3), 347-356
3. Aaker, D. A. i Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. London: Pocket Books
4. Akerlof, G.A, Kranton, R. (2010). *Identity economics: how our identities shape our work, wages, and well-being*. Princeton: Princeton University Press
5. Alfirević, N, Pavičić, J, Kutleša, M. i Matković, J. (2010). *Osnove strateškog marketinga i menadžmenta u osnovnim i srednjim školama*. Zagreb: Alfa
6. Babić-Hodović, V. (2010). *Marketing usluga*. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu
7. Badri, R, Amani-Saribaglou, J, Ahrari, G, Jahadi, N. i Mahmoudi, H. (2014). School culture, basic psychological needs, intrinsic motivation and academic achievement: Testing a casual model. *Mathematics Education Trends and Research*, 1-13.
8. Bauman, Z. (2009). *Identitet*. Zagreb: Pelago
9. Balmer, J. M. T, Soenen, G. B. (1999). The Acid Test of Corporate Identity Management™. *Journal of Marketing Management*, 15 (1-3), 69-92
10. Balmer, J. M. T. (2001a). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing, seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), 248-291
11. Balmer, J. M. T. (2001b). From the Pentagon: a new identity framework. *Corporate Reputation Review*, 4 (1), 11-21.
12. Balmer, J. M. T. (2001c). The three virtues and seven deadly sins of corporate brand management. *Journal of General Management*, 27 (1), 1-17.
13. Balmer, J. M. T, Gray, E. R. (2003). Corporate brands: what are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37 (7-8), 972-997
14. Balmer, J. M. T, Grayser, S. A. (2006). Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 40 (7/8), 730-741
15. Barbarić, A. (2009). Knjižničarske kompetencije. U Horvat, A, Machala, D. (ur), *Cjeloživotno učenje knjižničara: ishodi učenja i fleksibilnost* (str. 57-68). Zagreb: Nacionalna i sveučilišna knjižnica
16. Berry, L. L. (2000). Cultivating Service Brand Equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 128-137

17. Bhengu, T. T. i Mthembu, T. T. (2014). Effective leadership, school culture and school effectiveness: A case study of two 'sister' schools in Umlazi Township. *Journal of Social Sciences*, 38(1), 43-52.
18. Bilić, V. (2016). Nasilje učenika i njihovih roditelja nad nastavnicima. U Bašić, S. (ur), *Odnosi u školi – prilozi za pedagogiju odnosa* (str. 181-230). Zagreb: Učiteljski fakultet u Zagrebu
19. Blažeković, T. i Furlan, B. (1993). *Knjižnica osnovne škole*. Zagreb: Nacionalna i sveučilišna knjižnica
20. de Chernatony, L. (2002). *From Brand Vision to Brand Evaluation*. Oxford: Butterworth-Heinemann
21. Domović, V. (2004). *Školsko ozračje i učinkovitost škole*. Jastrebarsko: Naklada Slap
22. Donovan, D. T, Brown, T. J. i Mowen, J. C. (2004). Internal Benefits of Service Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviours, *Journal of Marketing* 68 (1), 128-146
23. Duan, X, Du, X, Yu, K. (2018). School Culture and School Effectiveness: The Mediating Effect of Teachers' Job Satisfactio. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 17 (5), 15-25
24. Enache, I. (2008). The Theoretical Fundamentals of Library Marketing, *Philobiblon: Transylvanian Journal of Multidisciplinary Research in Humanities*, 13, 477-490
25. Farber, E. (1999). Faculty-librarian cooperation: a personal retrospective. *Reference Services Review*, 27 (3), 229-34.
26. Foxall, G, Goldsmith, R. E. i Brown, S. (1998). *Consumer Psychology for Marketing*. London: Thomson Business Press
27. Friese, E. E.G. (2008). Popular Culture in the School Library: Enhancing Literacies Traditional and New. *School Libraries Worldwide*, 14 (2), 68-82
28. Galić, J. (2012). Suvremeno školsko knjižničarstvo. *Život i škola*, 28 (2), 207-218
29. Giddens, A. (2007). *Sociologija*. Zagreb: Nakladni zavod Globus
30. Gobe, M. (2001). *Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People*. New York: Allworth Press
31. Gorman, M. (2006). *Postojana knjižnica: tehnologija, tradicija i potraga za ravnotežom*. Zagreb: Hrvatsko knjižničarsko društvo
32. Grgin, T. (2004). *Edukacijska psihologija*. Jastrebarsko: Naklada Slap
33. Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18 (4), 36-44

34. Grönroos, C. (2004) The relationship marketing process: Communication, interaction, dialogue, value. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 19 (2), 99-113
35. Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing*. Hoboken: John Wiley & Sons
36. Hallinger, P, Bickman, L. i Davis, K. (1996). School context, principal leadership, and student reading achievement. *The Elementary School Journal*, 96(5), 527-549
37. Hernon, P. i Altman, E. (2010). *Assessing service quality: satisfying the expectations of library customers*. Chicago: American Library Association
38. Heskett, J. L, Sasser, W. E. i Wheeler, J. (2008). *Ownership Quotient: Putting the Service Profit Chain to Work for Unbeatable Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business School Press
39. Hewstone, M. i Stroebe, W. (2003). *Uvod u socijalnu psihologiju*. Jastrebarsko: Naklada Slap
40. Hoffman, D. i Bateson, E. G. J. (1996). *Essentials of Services Marketing*. New York: Dryden Press
41. Hollins, E. R. (2015). *Culture in School Learning*. London: Routledge
42. Jukić, D. (2010). Metaetika kao marketinška krinka odnosa s potrošačem. U *Marketing i održivi razvitak* (str. 67-83), Leko Šimić, M.(ur.), Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
43. Jukić, D. (2012). Uloga interpersonalnih vještina u suvremenom školskom menadžmentu. *Ekonomska misao i praksa*, 21 (1), 157-178
44. Jukić, D. (2017). The Importance of Corporate Branding in School Management. *International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, **22** (4), 11-18
45. Jukić, D. (2018). Ekvilibrij korporativne marke: analiza identiteta. *Oeconomica Jadertina*, 8 (2), 34-47
46. Jukić, D. (2019). Strategic Analysis of Corporate Marketing in Culture Management. *International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, **24** (1), 10-18
47. Juran, J. M. (1992). *Juran on Quality by Design*. New York: Free Press
48. Kapferer, J. N. (2008). *The New Strategic Brand Management*. London: Kogan Page
49. Keaveney, S. M. (1995). Customer Switching Behaviour in Service Industries : An Exploratory Study. *Journal of Marketing*, 59 (2), 71-82

50. Keller, K. L. (2001). Building Customer-Based Brand Equity. *Marketing Management*, 10 (2), 15-19
51. Keller, K. L. (2008). *Strategic Brand Management*. New Jersey: Prentice Hall
52. Kesić, T (1999). *Ponašanje potrošača*. Zagreb: Adeco.
53. Kesić, T (2003). *Integrirana marketinška komunikacija*. Zagreb: Opinio
54. Khan, M. (2006.). *Consumer Behaviour and Advertising Management*. New Delhi: New Age
55. Kovačević, D, Lasić-Lazić, J. i Lovrinčević, J. (2004). *Školska knjižnica – korak dalje*. Zagreb: Zavod za informacijske studije
56. Kovačević, D. i Lovrinčević, J. (2012). *Školski knjižničar*. Zagreb: Zavod za informacijske studije
57. Kovačević, J. (2017). *Narodne knjižnice*. Zagreb: Naklada Ljevak
58. Kotler, P. i Keller, K. L. (2006). *Marketing Management*. New York: Pearson
59. Kotler, P, Bowen, J. T. i Makens, C. J. (2006). *Marketing for hospitality and tourism*. New York: Pearson
60. Kotler, P. i Keller, K. L. (2012). *Marketing Management*. New York: Pearson
61. Kotler, P, Wong, V, Saunders, J. i Armstrong, G. (2006). *Osnove marketinga*. Zagreb: Mate
62. Kreitner, R. (1989). *Management*. Boston: Houghton Mifflin.
63. Kuhlthau, C.C, Maniotes, K. L. i Caspari, K. A. (2018). *Vođeno istraživačko učenje*. Zagreb: Školska knjiga
64. Liljander, V. i Strandvik, T. (1997). Emotions in service satisfaction. *International Journal of Service Industry Management*, 8(2), 148-169
65. Lushington, N, Wolfgang, R. i Wong, L. (2016). *Libraries : A Design Manual*. Basel: Birkhaeuser
66. Matijević, M. i Radovanović, D. (2011). *Nastava usmjerena na učenika*. Zagreb: Školske novine
67. Meler, M. (2005). *Osnove marketinga*, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
68. Miller, L. (1989). The self-image of library profession. *International Library Review*, 21 (2), 141-155
69. Morris, A. i Bloom, J. R. (2002). Contextual factors affecting job satisfaction and organizational commitment in community mental health centers undergoing system changes in the financing of care. *Mental Health Services Research*, 4(2), 71-83

70. Oldenburg, R. (1999). *The Great Good Place: Cafes, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and Other Hangouts at the Heart of a Community*. Philadelphia: Da Capo Press
71. Peterson, K. D. i Costner, D. (2006). *Encyclopedia of educational leadership and administration*. English, F. W. (ur). Thousands Oaks: Sage.
72. Petr Balog, K. (2010). *Prema kulturi vrednovanja u visokoškolskim knjižnicama*. Osijek: Filozofski fakultet Osijek
73. Pivac, J. (2000). *Inovativnom školom u društvu znanja*. Zagreb: Hrvatski pedagoško-književni zbor
74. Ranganathan, S. R. (1931). *The Five Laws of Library Science*. Madras: Madras Library Association; London: Edward Goldston
75. Rocco, F. (1995). *Marketinško upravljanje*. Zagreb: Školska knjiga
76. Tadić, K. (1994). *Rad u knjižnici*. Opatija: Naklada Benja
77. Sargeant, A. (2009). *Marketing Management for Nonprofit Organizations*. Oxford: Oxford University Press
78. Schneider, B. et al. (2000). *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks: Sage Publications
79. Sikavica P. i Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator
80. Staničić, S. (2003). Školski menadžment. *Napredak*, 144 (3), 286-301
81. Staničić, S. (2006). *Menadžment u obrazovanju*. Rijeka: Vlastita naklada
82. Stipanov, J. (2010). *Knjižnice i društvo*. Zagreb: Školska knjiga
83. Solomon, M. R, Bamossy, G, Askegaard, S i Hogg, M. K. (2009). *Consumer behaviour*. New York: Pearson
84. Sudar, J. i Keller, G. (1991). *Promocija*. Zagreb: Informator
85. Sušan, Z. (2005). *Organizacijska klima i kultura : konceptualizacija i empirijsko istraživanje*. Jastrebarsko: Naklada Slap
86. Špiranec, S. i Banek Zorica, M. (2008). *Informacijska pismenost: teorijski okvir i polazišta*. Zagreb: Zavod za informacijske studije Odsjeka za informacijske znanosti Filozofskog fakulteta
87. Urquhart, D. J. (1986). *Načela bibliotekarstva*. Rijeka : Izdavački centar Rijeka
88. Vadi, M. (2007). Relationships between organizational culture and performance in Estonian schools with regard to their size and location. *Baltic Journal of Economics*, 1, 3-17

89. Van Dijk, T. (2006). *Ideologija, multidisciplinarni pristup*. Zagreb: Golden marketing – Tehnička knjiga
90. Velagić, Z. (2015). Povijesnost koncepcije knjižničnoga trećeg prostora. U *Narodne knjižnice kao treći prostor*, Gabrijel, D. M. i Leščić, J. (ur). Zagreb : Nacionalna i sveučilišna knjižnica
91. Voss, G. B., Parasuraman, A. i Grewal, D. (1998). The roles of price, performance, and expectations in determining satisfaction in service exchanges. *Journal of Marketing*, 62(4), 46–61
92. Vranešević, T. (2000). *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*. Zagreb: Golden marketing
93. Zeithaml, V. A. (1981). How Consumer Evaluation Process Differ between Goods and Services. U *Marketing of Services*, Donnelly, J. George, R. W. (ur), Chicago: American Marketing Association
94. Zeithaml, A. V., Parasuraman A. i Berry L. L., (1990), *Delivering Service Quality*, The Free Press
95. Živković, D. (2001). *Matija Smodek : profesor i bibliotekar akademički*. Lokve: Naklada Benja

## Popis tablica

Tablica 1. Poticaji i prepreke informacijske pismenosti u školskim knjižnicama .....	14
Tablica 2. Sastavnice školske kulture .....	19
Tablica 3. SWOT matrica školske knjižnice .....	21
Tablica 4. Karakteristike marketinga usluga u knjižnici .....	25
Tablica 5. Svojstva i osobitosti imidža školske knjižnice .....	36
Tablica 6. Korporativni marketing i školska knjižnica .....	44
Tablica 7. Usporedba elemenata korporativnog marketinga i školske knjižnice .....	45
Tablica 8. Model C <sup>2</sup> ITE u školskoj knjižnici .....	46



## Popis slika

Slika 1. Model identiteta marke školske knjižnice.....	33
Slika 2. Nacrt usluge u školskoj knjižnici .....	42

## *Uloga identiteta u izgradnji imidža školske knjižnice*

### **Sažetak**

U radu se prikazuje, raspravlja i analizira uloga važnosti identiteta i imidža školske knjižnice s marketinškog aspekta. Najprije se polazi od pregleda školske knjižnice i njenih specifičnosti poput modela učenja, neformalnog druženja i stvaranja trećeg prostora pa sve do analiziranja i raspravljanja o ulozi školskog knjižničara. Naglašena je važnost knjižničara kao ključnog arbitra koji paralelno spaja izgradnju identiteta knjižnice, ali i pomaže u stvaranju pozitivnog imidža knjižnice kroz suodnos s korisnicima, nastavnicima i drugim dionicima. Drugi dio rada produbljuje saznanja o školskim knjižničarima s aspekta škole, školske kulture i menadžmenta u školi. Upućeno je kako školska klima i školska kultura predstavljaju vrlo važan segment upravljanja i izgradnje cjelokupnog školskog ozračja. Povoljnom školskom klimom omogućene je proces izgradnje identiteta knjižnice sukladno Kapfererovoj teoriji marke i Balmerovoj teoriji korporativnog marketinga. Najprije je prikazan model stvaranja identiteta pa se potom raspravljalo o percepciji imidža korisnika. Na kraju je zaključeno kako je najvažniji činitelj izgradnje identiteta i imidža školske knjižnice upravo sam knjižničar.

**Ključne riječi:** identitet, imidž, knjižničar, školska knjižnica, usluga

## *The role of identity in building the image of the school library*

### **Summary**

The paper presents, discusses, and analyses the importance of the identity and image of the school library from a marketing aspect. We first start by reviewing the school library and its specifics, such as the model of learning, informal socializing and creating a third space, all the way to analysing and discussing the role of the school librarian. It is emphasized the importance of the librarian as a key arbiter who, at the same time, connects identity building, but also helps to create a positive image of the library through the relationship with users, teachers, and other stakeholders. The second part of the paper deepens the knowledge of school librarians from the aspect of school, school culture and school management. It was pointed out that the school climate and school culture represent a very important segment of the management and construction of the overall school atmosphere. The favourable school climate enabled the process of building a library identity in accordance with Kapferer's theory of the brand and Balmer's theory of corporate marketing. The model of identity creation was presented first, and then the perception of the user 's image was discussed. In the end, it was concluded that the most important factor in building the identity and image of the school library is the librarian himself.

**Key words:** identity, image, librarian, school library, service